

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
CHOCOLATES NEGROS CON SABORES BASADOS EN BEBIDAS
ANCESTRALES DE LATINOAMÉRICA PARA EXPORTAR A
ESTADOS UNIDOS EN EL AÑO 2018**

RICARDO SEBASTIÁN PEÑAFIEL TERÁN

DIRECTORA: MBA. MARÍA FERNANDA LARA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MARKETING

QUITO, FEBRERO – 2018

Director de disertación:

María Fernanda Lara, Mba.

Lectores:

Francisco Moscoso, Mgtr.

Genoveva Zamora, Mgtr.

ÍNDICE

1	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	1
1.1	ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	1
1.1.1	Análisis de la industria (cinco fuerzas de Porter).....	1
1.1.1.1	Poder de negociación de los clientes.	2
1.1.1.2	Poder de negociación de los proveedores.	2
1.1.1.3	Amenaza de nuevos competidores.....	3
1.1.1.4	Amenaza de productos sustitutos.....	5
1.1.1.5	Rivalidad de la industria.	6
1.1.2	Análisis PEST Estados Unidos.	10
1.2	Análisis interno.....	13
1.2.1	Misión.....	13
1.2.2	Visión.....	13
1.2.3	Código de ética de la empresa	13
1.2.4	Análisis FODA	14
1.2.5	Matriz EFI	17
1.2.6	Matriz EFE	18
1.2.7	Producción	19
2	ESTUDIO DE MERCADO.....	20
2.1	ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE	20
2.1.1	La población en cifras.....	20
2.1.2	Población de principales áreas metropolitanas.....	21
2.1.3	Distribución de la población por edades en porcentajes.....	21
2.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE	22
2.2.1	PIB per cápita de Estados Unidos.....	22
2.2.2	Gasto en alimentos en Estados Unidos per cápita.....	22
2.2.3	Selección del nicho de mercado.....	24
2.2.4	Descripción del perfil del comprador.....	26
2.2.4.1	Customer avatar.....	26
2.3	ESTUDIO DE CASOS DE ÉXITO	30
3	MARKETING MIX	53
3.1	PRODUCTO	53
3.1.1	Nombre	54
3.1.2	Logo.....	55
3.1.3	Empaque	56

3.2	PRECIO.....	58
3.3	PLAZA	63
3.3.1	Presupuesto proyectado de distribución	76
3.4	PROMOCIÓN	76
3.4.1	Merchandasing.....	77
3.4.2	Publicidad.....	78
3.4.2.1	Participación en ferias.....	78
3.4.2.2	Página web	79
3.4.2.3	Social Media	82
3.4.3	Presupuesto proyectado de comunicación.....	88
4	PLAN FINANCIERO	92
4.1	PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	92
4.2	INGRESOS PROYECTADOS	93
4.2.1	Ingresos por la gran distribución.....	93
4.3	Egresos	94
4.3.1	Sueldos	94
4.3.2	Depreciación	95
4.3.3	Amortización préstamo.....	95
4.3.4	Merma.....	97
4.4	ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO	101
4.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	102
4.6	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO	103
4.6.1	Valor Actual Neto (VAN).....	104
4.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR)	104
4.6.3	Relación Beneficio/ Costo (B/C)	105
4.6.4	Periodo de recuperación.....	106
4.6.5	Análisis de Razones: Medidas de Rentabilidad	107
4.6.5.1	Margen de utilidad.....	107
4.6.5.2	Retorno sobre la inversión (ROI).....	107
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
5.1	CONCLUSIONES.....	108
5.2	RECOMENDACIONES.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Descripción de canales de distribución	4
Ilustración 2: Población de principales áreas metropolitanas	21
Ilustración 3: Distribución de la población por edades en %	21
Ilustración 4: PIB per cápita Estados Unidos	22
Ilustración 5: Cuánto gastan los países en alimentos.....	23
Ilustración 6: Gasto de consumo de los hogares en Estados Unidos	24
Ilustración 7: Consumidores de chocolate por región de Estados Unidos.....	24
Ilustración 8: Brad con agricultores en Papúa Nueva Guinea	30
Ilustración 9: Barras de chocolates TCHO	32
Ilustración 10: Katrina Markoff, chocolatera de lujo	33
Ilustración 11: Barras de chocolate Vosges	34
Ilustración 12: Sarah Endline junto con su socio de América Latina	35
Ilustración 13: Barras de chocolate sweetriot	36
Ilustración 14: Simon Lester, CEO de PASCHA	37
Ilustración 15: Barras de chocolate PASCHA	38
Ilustración 16: Publicidad de Green & Blacks.....	39
Ilustración 17: Barras de chocolate Green & Black's.....	40
Ilustración 18: Joe Whinney con productores de cacao.....	41
Ilustración 19: Barras de chocolate Theo	42
Ilustración 20: Barras de chocolate Giddy Yoyo	43
Ilustración 21: Santiago Peralta y Carla Barbotó.....	44
Ilustración 22: Barras de chocolate Pacari.....	45
Ilustración 23: Fundadores de Alter eco	46
Ilustración 24: Barras de chocolate Alter Eco	47
Ilustración 25: Barras de chocolate Endangeres species	48
Ilustración 26: Logo de Kaolati	56
Ilustración 27: Empaque Andean herbs Kaolati	57
Ilustración 28: Empaque Yerba mate & Orange Kaolati.....	58
Ilustración 29: Semaforización de servicios Pro Ecuador	67
Ilustración 30: Tienda Food For Thought.....	69
Ilustración 31: Tienda The Oaks Gourmet Market.....	70
Ilustración 32: Supermercado Fresco Community Market.....	71
Ilustración 33: Interior supermercado The Fresh Market	72
Ilustración 34: Erewhon Natural Foods Market	73
Ilustración 35: Página web de Thrive Market.....	74
Ilustración 36: Supermercado Sprouts	75
Ilustración 37: Merchandasing visual	78
Ilustración 38: Costo por hacer publicidad en Facebook a nivel mundial.....	84
Ilustración 39: Evolución de la merma operativa sobre ventas	98
Ilustración 40: Niveles de merma a nivel mundial	98
Ilustración 41: Porcentaje de merma operativa de acuerdo a la industria	99
Ilustración 42: Productos más sensibles a la merma.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFI.....	17
Tabla 2: Matriz EFE	18
Tabla 3: Cuadro comparativo marcas de chocolate que comercializan en U.S.A	50
Tabla 4: Barras de chocolate por vender al mes	59
Tabla 5: Escenarios posibles.....	59
Tabla 6: Costos de producción por barra	60
Tabla 7: Comparación precios de la competencia	60
Tabla 8: Presupuesto proyectado de distribución	76
Tabla 9: Clicks que representan por la cantidad invertida.....	85
Tabla 10: Presupuesto proyectado de comunicación consumidor final.....	89
Tabla 11: Presupuesto proyectado de comunicación Trade marketing	89
Tabla 12: Plan de inversión inicial	92
Tabla 13: Ingresos proyectados	93
Tabla 14: Sueldo presidente.....	94
Tabla 15: Sueldo contador	94
Tabla 16: Sueldo asistente de comercialización	95
Tabla 17: Sueldo asistente de compras	95
Tabla 18: Depreciación.....	95
Tabla 19: Simulador de crédito.....	96
Tabla 20: Estado de resultados integral proyectado	101
Tabla 21: Flujo de caja proyectado	102
Tabla 22: Análisis de factibilidad	103
Tabla 23: Relación beneficio/ costo.....	106
Tabla 24: Periodo de recuperación	106

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente trabajo se trata sobre la elaboración de un Plan de Marketing que busca comercializar chocolates ecuatorianos con sabores de bebidas típicas de Latinoamérica para introducirlos en el mercado estadounidense. Para esto se inicia con un análisis externo, donde se podrá ver la gran competencia que existe actualmente y análisis interno de la nueva empresa, donde existen fortalezas y debilidades que se tomarán en cuenta.

En el siguiente apartado se analiza el mercado estadounidense y se lo segmenta de acuerdo a edades, regiones, estados, ciudades y clases sociales. Luego se describe el perfil del consumidor ideal y se lo analiza profundamente para entender sus características y lo que le motiva a tomar acción. También se estudian casos de éxito para conocer el precio y la forma de distribución que realizan marcas de chocolate que comercializan en Estados Unidos.

Posteriormente se comienza con la creación de la marca, se conocerá la psicología detrás de los colores utilizados, las razones por las cuáles se creó el nombre Kaolati. Las formas del logotipo utilizado y las diferencias dentro de los empaques y lo que pretenden comunicar para llegar a un mercado prácticamente abarrotado de marcas internacionales y nacionales. Más adelante, se propone un plan de comunicación que señalará los pasos que se procura tomar para poder hacer presencia de marca dentro del mercado estadounidense.

Cerca de ultimar el trabajo, se lo justifica mediante un análisis financiero que detalla el presupuesto que se utilizará en el plan de comunicación, la inversión que se necesitará, ingresos y egresos proyectados. Diferentes estados financieros e indicadores que ayudarán a comprobar si este plan propuesto es factible de realizar y atractivo para posibles inversores.

Para finalizar, se establecerán conclusiones acerca de lo realizado durante todo el plan de marketing, las cuales serán respuesta de los objetivos planteados y recomendaciones para que este emprendimiento pueda proyectarse hacia el futuro de una forma correcta.

INTRODUCCIÓN

El marketing es un eje fundamental para una empresa, que sirve para analizar el comportamiento del mercado y de los consumidores. Mediante esta disciplina se pueden utilizar diferentes herramientas que capten, retengan y fidelicen a los clientes, al satisfacer sus necesidades. Es la conexión que existe entre la empresa y los consumidores. Debido a esto, es de los departamentos más importantes para una compañía, ya que una empresa sin clientes no puede sobrevivir.

Hoy en día, gracias a los avances de la tecnología, muchas empresas ya sean grandes, medianas o pequeñas, han logrado incrementar su posicionamiento en la mente de los consumidores. La tecnología ha permitido que el marketing avance a pasos enormes y es por tal razón que, en la actualidad, las empresas pueden definir nichos de mercado a lo largo de todo el mundo; y crear publicidad para esos mercados específicos mediante redes sociales. Todas las empresas deberían utilizar este tipo de herramientas para poder crecer y progresar.

Al implementar un Plan de Marketing, las empresas pueden conocer mejor el mercado en el cual van a ofrecer sus productos o servicios y de esta manera, establecer diferentes estrategias y tácticas para llegar de una mejor forma a los posibles clientes. Este plan incluye un análisis financiero para saber si es rentable o no el proyecto y si se deben ejecutar algunos ajustes. Además, busca entender de una forma más profunda el mercado en el cual este emprendimiento va a ingresar, utilizando información sustentada que ayude a tomar las mejores decisiones posibles para que el mismo pueda tener éxito.

El objetivo principal que tiene esta organización aparte de ser rentable y generar la mayor cantidad de utilidades es, proponer un plan de Marketing para la comercialización de chocolates negros que comunicarán raíces Latinoamericanas y que serán introducidos

en el mercado estadounidense, aprovechando uno de los mejores cacaos del mundo como lo es el cacao fino de aroma proveniente del Ecuador. La forma en la que se tomen decisiones comprenderá el éxito o fracaso de este proyecto. De esta manera, el presente trabajo estará basado en información obtenida de libros y documentos de internet que ayuden a tomar decisiones de forma sustentada y así lograr el éxito.

1 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El presente proyecto será aplicado para el mercado estadounidense. Con relación a la confitería del chocolate, EE. UU. es un mercado maduro con un crecimiento modesto. El 52% de los estadounidenses declara que el chocolate es su sabor favorito. Las ventas anuales de chocolate se estiman en más de 19,5 millones de US\$. El consumo de chocolate y productos de cacao procesado ha venido creciendo los últimos años a ritmos moderados, en el entorno del 3%. Este porcentaje sin embargo oculta nichos que han experimentado grandes crecimientos, como los productos con chocolate negro, certificaciones orgánicas o de comercio justo, gourmet y “sanos”; y otros que han sufrido caídas en la demanda como consecuencia de la preferencia creciente del consumidor estadounidense por productos sanos y bajos en azúcar. (MIFIC, 2014)

1.1.1 Análisis de la industria (cinco fuerzas de Porter).

Antes de hablar de las 5 fuerzas de Porter, se tiene que hablar de Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencia. Nació en Norteamérica en 1947 y es el creador de las 5 fuerzas de Porter. Hoy en día, es un popular profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas. (5fuerzasdeporter, 2018)

Las 5 fuerzas de Porter son un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. (5fuerzasdeporter, 2018)

Las cinco fuerzas que se deben analizar en toda industria son:

1.1.1.1 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los consumidores en el mercado estadounidense es medio por dos razones: Existen muchas marcas de chocolates de diferentes países, donde los consumidores tienen la libertad de elegir entre muchas opciones, ya sea, chocolates negros elaborados con leche, con infusiones o saborizados, con inclusiones o especias, con rellenos, con diferentes porcentajes de cacao, entre otros. Sin embargo, los compradores tampoco son escasos, hay una gran cantidad de compradores en todo el país que consumen constantemente y el mercado sigue creciendo; de hecho, las tasas de crecimiento anuales han sido entre 3 y 4 por ciento en los últimos años.

La segunda razón es que los chocolates están elaborados con diferentes pepas de cacao alrededor del mundo, es decir tienen una gran variedad de orígenes, y la gente aprecia la diversidad. Es importante destacar que el nivel actual de calidad y servicio es cada vez más alto.

1.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores.

Las altas concentraciones de los proveedores brindan la posibilidad a la negociación, por lo que se podrían adquirir precios asequibles que disminuyan costos operativos y den como resultado un incremento en la rentabilidad. En este momento, los precios del cacao deberían ser más asequibles que años anteriores debido a que los precios del cacao están a la baja.

Iván Ontaneda, del gremio y gerente de Eco-Kakao, explica que hay sobreproducción en los mayores productores, Costa de Marfil y Ghana han generado cerca de 250 mil t adicionales a lo habitual. Esto, agrega, puede generar en el país la pérdida de alrededor de \$ 300 millones en exportaciones, pues suma que en los últimos cinco años el consumo

de chocolate descendió en Europa. “En África se está pudriendo el cacao porque no hay dónde colocarlo, se pasó de pagar \$ 3.400 por tonelada de cacao a solo \$ 1.900, es la peor crisis en los últimos doce años”, dice. (EL UNIVERSO, 2017)

Según datos de la Organización Internacional del Cacao, Ecuador es el primer productor de cacao fino de aroma a nivel mundial, pues satisface el 60% de la demanda internacional de este producto. Se aspira así a reactivar la producción de cacao fino de aroma e incrementar la oferta exportable a 400 mil toneladas métricas por año. En tal sentido, el Magap está interviniendo en 354 mil hectáreas de cacao en todo el país. De estas, 284 mil hectáreas corresponden a plantaciones renovadas y 70 mil hectáreas a nuevas plantaciones. (Telégrafo, 2016)

Ecuador cuenta con diferentes asociaciones de agricultores de pequeña escala localizadas en diferentes provincias del país; entre las cuales se encuentran UNOCYPP, FORTALEZA del Valle Corporación, Asociación BUENA SUERTE, Asociación APROCA, Unión de asociaciones artesanales ELOY ALFARO, entre otras. Cada una de estas asociaciones tienen sabores diferentes dependiendo de la región en la que se encuentran, por lo que es indispensable mantener la producción de chocolate utilizando la misma materia prima siempre; de otro modo los sabores cambiarían.

1.1.1.3 Amenaza de nuevos competidores.

- *Economías de escala.* Esta es una gran barrera de entrada para los nuevos competidores. En este caso, si entramos con lotes de producción pequeños, nuestro costo unitario será demasiado alto comparado con la competencia y no podremos competir por precios. Las empresas que exportan a Estados Unidos no solamente venden ahí sino también en más países, lo que les da la ventaja en costos de producción. Entrar en este mercado es posible, pero los costos de producción serán mayores, por lo que, para ser competitivos, se tendrá que reducir el margen de ganancia.

- *Ventaja absoluta de costos.* Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector ya tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros costos. Cacaosuyo de Perú es un ejemplo: En el año 2014 vendieron 300% más que el 2013, es decir, poco más de S/.9 millones. En el 2015 han despachado entre 5 mil y 10 mil barras de chocolates. Empezaron con una maquinita de 30 kilos, ahora tienen máquinas de media tonelada. (Izaguirre, 2015)

Empresas de Ecuador como Pacari y Hoja Verde, por ejemplo, tienen costos de producción muy bajos (Llevan 15 y 9 años en el mercado respectivamente), es por esto que sus costos de producción son muy bajos, lo que les permite obtener grandes ganancias por sus bajos costos de producción.

- *Acceso a canales de distribución.* Para llegar al consumidor final en el Medio Oeste de Estados Unidos, el siguiente proceso debe ocurrir:

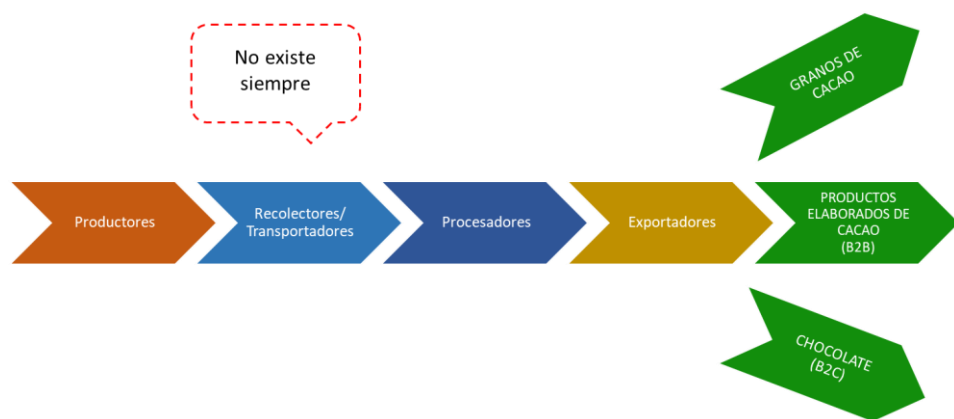


Ilustración 1: Descripción de canales de distribución

Fuente: (Peñafiel, 2018)

- Los canales de distribución primarios para las barras de chocolate son: mayoristas (incluyendo Walmart), almacenes, supermercados y farmacias.

- Los supermercados y tiendas de alimentos naturales son dos canales de especial importancia para el segmento de barras de chocolate de primera calidad.
- Consumidores de chocolate “premium” son más propensos a comprar chocolate en los supermercados y tiendas de alimentos naturales que el consumidor promedio. Por lo tanto, estos canales deberían ser un área principal de enfoque para los exportadores ecuatorianos que buscan promover las ventas del cacao fino de aroma. (PROECUADOR, 2015)

1.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos.

El chocolate negro tiene algunos sustitutos en el mercado. Uno de ellos son los sucedáneos del chocolate. Los sucedáneos son aquellos donde la concentración de licor de cacao va por debajo del 40%. Es importante tener en cuenta que, en los sucedáneos, la manteca de cacao ha sido sustituida total o parcialmente por otras grasas vegetales comestibles como la palma africana. El aceite de palma consumido en exceso supone un potencial riesgo de problemas cardiovasculares, es decir que es aterogénico. Este tipo de grasas, al tener ácidos láurico, palmítico y mirístico, tienden a precipitar más en torrente sanguíneo y a acumularse en arterias taponándolas. (Sabaté, 2016)

Otro gran problema es que afecta al medio ambiente. El problema del aceite de palma es el mismo que el del aceite de soja: constituyen las dos variedades vegetales más plantadas del mundo, casi siempre en enormes extensiones de explotación intensiva y especialmente en la zona de los trópicos o subtrópicos. Desde Estados Unidos a Indonesia, pasando por Brasil o Camerún, vastas extensiones de terreno se ven sometidas a este monocultivo que además es sumamente agresivo con el suelo. Adicionalmente a los problemas que provoca en el suelo, está el que su hábitat ideal sea la zona de los trópicos, donde están las grandes extensiones de bosques vírgenes, hoy en peligro de extinción al igual que los orangutanes por culpa de los incendios provocados para plantar aceite de palma. Especialmente

sangrante es el caso de Malasia e Indonesia, que concentra el 85% de la producción mundial. (Sabaté, 2016)

Ejemplos de marcas de sucedáneos de chocolates son Ferrero, el fabricante de Nutella o la gran multinacional: Sinar Mas, empresa proveedora de Nestlé, fabricante de Kit Kat. Estas marcas de chocolates son consumidas masivamente por todo el mundo y sus precios son mucho más bajos que chocolates con porcentajes mayores de cacao.

“El 80% de cacao del mundo no debería siquiera llamarse chocolate”, opina Santiago Peralta, fundador de Chocolates Pacari. “Debería ser un fraude que se vendan snacks que llaman de chocolate que tienen sólo un 5% cacao. Por eso la gente está despertando y buscando chocolate de mayor calidad”. (MONZÓN, EL INDEPENDIENTE, 2017)

1.1.1.5 Rivalidad de la industria.

El chocolate negro está en auge. Las razones: las preferencias de los paladares gourmets y el gusto del cliente, que prefiere el chocolate puro, de calidad y de origen único. "El consumidor moderno está exigiendo ahora productos que tengan una característica específica", explica Markus Lutz, uno de los catadores de cacao puro más reputados del mundo. (OLDENBURG, 2017)

Las marcas que mayores ganancias tienen y mueven más el mercado apenas contienen un porcentaje mínimo de cacao.

Para competir en este mercado hay que diferenciarse del resto para que los consumidores puedan recordar ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio o confianza. Actualmente en el mercado hay decenas de marcas de chocolates internacionales que se venden en Estados Unidos, sin embargo, son pocas marcas las que utilizan el cacao fino de aroma.

De acuerdo con un reporte de la empresa Research and Markets, se proyecta que el mercado del chocolate en Estados Unidos alcanzará un valor de US\$30.00 millones en 2021. Un creciente número de productos comercializados bajo marca privada a precios accesibles y una mayor preferencia por chocolates con beneficios para la salud se encuentran entre los principales elementos que impulsan el crecimiento del mercado. (PROCOMER, 2016) Dentro de este mercado estadounidense se encuentran innumerables marcas de diferentes países que comercializan barras de chocolate negro, las siguientes son algunos ejemplos:

- Tcho: Es una empresa de chocolates lujosa de Berkeley, California. Para obtener los mejores, más frescos y más sabrosos granos de cacao, establecen laboratorios de sabor TCHO en cada país donde se abastecen de granos de cacao. Estas fábricas de sabor de la pepa a la barra enseñan a pequeños productores de cacao la conexión entre la calidad de la pepa y la barra de calidad. Una vez que los agricultores degustan el chocolate a partir de sus propios granos de cacao, pueden cultivar mejores cultivos, recoger granos más frescos y producir los sabores más exquisitos.
- Vosges: Las intrigantes creaciones de chocolates de Vosges Haut-Chocolat están elaboradas con los mejores ingredientes de todo el mundo, elaborados por la fundadora y chocolatera Katrina Markoff. La fusión que hace Katrina de especias, flores, raíces, hierbas y licores autóctonos con chocolate premium crean una experiencia sensorial que nutre la conciencia y el aprecio por las diversas culturas del mundo. (Vosges, 2018)
- Sweetriot: Sarah Endline creció en un pequeño pueblo agrícola de 500 habitantes y en algún punto del camino soñó con construir su propio negocio basado en la misión. Después de años de contemplación, fundó sweetriot, una pequeña empresa basada en la misión en Nueva York, que se esfuerza por construir pequeños bocados sabrosos de una manera diferente para una generación diferente. A través de los viajes de Sarah, tropezó con el cacao y sabía que tenía

que compartirlo con los demás. El equipo antidisturbios comenzó a probarlo con sus amigos y se enteró de que muchos desconocían la verdadera historia del cacao. Descubierta en los años 1500, el cacao es un alimento mágico, espiritual y celebrado de América del Sur, América Central, África Occidental y Asia. (Sweetriot, 2018)

- Pascha: Simon Lester creó PASCHA con la misión de hacer el chocolate más puro y seguro sin ingredientes alergénicos. Irónicamente, lo que encontró es muy similar a su experiencia anterior en el negocio del agua: cuanto menos se toca un producto alimenticio, más se deja que tome su forma natural. (Pascha, 2018)
- Green & Black's: Fue fundada en Portobello Road por el equipo de esposos Craig Sams & Jo Fairley. En 1991, un proveedor de maní envió a Craig una muestra de chocolate. Chocaholic de toda la vida Jo descubrió el chocolate sin supervisión y lo comió rápidamente. ¡Nunca había probado algo así y estaba segura de que otros fanáticos del chocolate sentirían lo mismo! Y con eso, la pareja comenzó a hacer deliciosos chocolates. (Green & Black's, 2018)
- Theo: El modelo de Theo se basa en una idea central: el chocolate se puede hacer de una manera que permita que todos en el proceso de la semilla a la barra prosperen. Es por eso que hacen su propio chocolate, para asegurarse de que todos sean tratados de una manera de la que puedan estar orgullosos y de que solo se utilicen ingredientes y procesos de la más alta calidad. Este modelo tiene algunos impactos muy reales en la forma en que hacen negocios. (Theo, 2018)
- Giddy Yoyo: Los alimentos Giddy Yoyo no son lo mismo que otros productos orgánicos o de comercio justo. Si bien los productos son orgánicos o cosechados en forma silvestre, comercializados de forma directa y con comercio justo, existen atributos adicionales que hacen que sus productos sean únicos. Hacen todo lo

posible para obtener alimentos nutritivos con tierra rica en minerales y agua dulce, y cultivados en ambientes remotos saludables. (Giddy Yoyo, 2018)

- **Alter Eco:** Alter Eco se basa en la premisa de que la comida es fundamental para la vida, y los alimentos integrales, saludables y deliciosos pueden mejorar la vida de personas de todo el mundo. Al trabajar directamente con los pequeños agricultores que cultivan la quinua, arroz, azúcar y cacao, ayudándoles a instituir prácticas ecológicas y de Comercio Justo y ayudándolos a mejorar la calidad de los alimentos y la calidad de vida, están creando un sistema que beneficia todos los involucrados. Sus valores se extienden a la flora, la fauna y los campos. (Alter Eco, 2018)
- **Pacari Chocolate:** es una empresa familiar que fue creada en 2002 por Santiago Peralta y su esposa Carla Barbotó con el objetivo de cambiar la historia del chocolate en el Ecuador. Al principio empezó como una empresa familiar y muy pronto se convirtió en un negocio que revolucionó la industria, no sólo en el país, sino en toda la región de América Latina. Pacari significa “naturaleza” en quechua, fue un nombre elegido para evocar todo lo que representa su chocolate: los mejores productos de la tierra, 100% naturales. Pacari garantiza así la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos, pues están libres de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos. (Pacari, 2018)
- **Endangered Species:** Desde 1994, han donado \$ 250,000 a grupos ecologistas. El 10% de todas las ganancias netas se donan anualmente a los Socios de GiveBack; a cada uno se le garantiza una donación mínima anual de \$ 10,000 y es libre de usar los fondos en los proyectos que considere más importantes. El dinero se destina a organizaciones como el Instituto Jane Goodall, Defenders of Wildlife y National Wildlife Federation. Con más de \$ 1.3 millones generados solo en los últimos tres años, cada compra de chocolate se suma a un gran respaldo que ayuda a la vida silvestre a prosperar. (Garcia, 2005)

1.1.2 Análisis PEST Estados Unidos.

Se identificarán los factores del entorno general que van a afectar al negocio.

Político – legales.

“En su etapa como presidente de EE. UU, Donald Trump, ha prometido firmar varios decretos para cumplir con sus promesas de campaña” (RT en español, 2017), entre las cuales está la siguiente :

- Cancelar pagos de EE. UU. a los programas de cambio climático de la ONU y redirigir ese dinero a infraestructuras de agua y medio ambiente. (RT en español, 2017)

En todo caso la decisión de Trump, según la mayoría de expertos, sería catastrófica, no solo para el planeta, sino para la reputación e influencia mundial de EE. UU. De acuerdo con un informe publicado recientemente en 'Nature Climate Change', la meta del 2 por ciento a la que se llegó en París no podría lograrse sin que EE. UU. participe. “Esto representa una abdicación del liderazgo mundial de EE. UU. en este frente y tendrá repercusiones ambientales y económicas para nuestro país y para el mundo”, dijo Nancy Pelosi, líder de los demócratas en la Cámara de Representantes. (Maseri, 2017)

Económicos.

- El producto interior bruto (PIB) de Estados Unidos creció a un ritmo anual de solo el 0,7 % durante el primer trimestre de 2017, con lo que registró su peor desempeño en tres años. (infobae, 2017)

- El dólar se desplomó tras la última derrota de Trump para derogar el Obamacare, lo cual significa que un dólar vale solo 0,87 euros, su nivel más bajo en casi dos años. También cayó frente al yen y el franco suizo. (CNN en español, 2017)
- Estados Unidos se encuentra lo suficientemente saludable como para que la Reserva Federal avance con los planes para elevar sus tasas y comience a desarmar su enorme cartera de bonos, aunque la baja inflación dejaría al banco central con un margen escaso. (Schneider, 2017)

Socioculturales.

- Acelerar deportaciones de los que están en el país ilegalmente priorizando a: los condenados o acusados de delitos, los que hayan cometido una infracción de pago, a los que hayan abusado de la asistencia social y a los que están bajo orden de expulsión. (Rambaldi, 2017)
- El presidente firmó una orden ejecutiva que busca reducir a la mitad el número de refugiados establecido por Obama. (Rambaldi, 2017)
- El presidente ejecutivo de Target, Brian Cornell, está haciendo sonar las alarmas sobre el estado de los compradores latinos en Estados Unidos, un grupo demográfico de crecimiento clave para muchos minoristas y marcas de consumo. “El consumidor hispano en Estados Unidos está comprando mucho menos”, dijo Cornell en el evento Fortune Brainstorm Tech el martes en Aspen, Colorado. “Se están quedando en casa. Están saliendo con menos frecuencia”. (GESTIÓN, 2017)

Tecnológicos.

- En EE. UU. bajan las visitas a los centros comerciales y cerca de 200 incluso han cerrado debido al auge del comercio electrónico. El comercio electrónico tiene ventajas no sólo para los consumidores, sino también para los operadores, que cierran sus tiendas físicas de los centros que les aportan menos ventas y con ello aceleran su decadencia. (Salvador, 2017)

Así, según un estudio de la firma Shippearly.com, las tiendas online tienen menos costes operativos (laborales y de almacén) para ofrecer surtidos más amplios, y pueden optimizar su carga fiscal, instalando la sede operativa en países de bajos impuestos, como han hecho con éxito los gigantes de internet como Apple, Microsoft, Google o Amazon, todos con su sede europea en Irlanda. Su gran handicap, sin embargo, son los costes de envío, que han crecido un 82% en la última década. (Salvador, 2017)

- Google quiere ayudar a las pequeñas empresas a mejorar su proceso de contratación y lo hará con el lanzamiento de Hire, una nueva app para su servicio de empresas G Suite. El lanzamiento de Hire avanza los otros proyectos de Google en el área de la contratación de empleados. En junio, la compañía anunció Google for Jobs una herramienta nueva para su motor de búsqueda que usa la inteligencia artificial para buscar puestos de trabajo anunciados en sitios Web como LinkedIn, Monster, CareerBuilder, Glassdoor y Facebook. (Cruz, 2017)
- La reciente decisión de la Comisión Federal de Comunicaciones de los Estados Unidos (FCC) de dejar sin efecto una regulación que establecía la llamada neutralidad de Internet ha revivido la discusión sobre este tema, que parece más intensa que nunca. (Waisman, 2018)

La neutralidad de la Red es el principio que impide que Internet se convierta en un negocio. Es la barrera que evita que los proveedores de Internet (habitualmente conocidos como ISPs o Internet Service Providers) se enriquezcan modificando la calidad de los accesos, su disponibilidad o la velocidad. En definitiva, es la ley no escrita que obliga a estos proveedores a tratar todo el tráfico por igual, independientemente de donde venga. Una de las consecuencias más importantes es que se afectarán directamente a la forma de navegar en Internet de los usuarios estadounidenses. (Sarabia, 2017)

1.2 Análisis interno

1.2.1 Misión

“Mediante el desarrollo sostenible y sustentable crear chocolates que rescaten sabores ancestrales de Latinoamérica”.

1.2.2 Visión

“Ser reconocidos en Estados Unidos como una importante empresa de chocolates negros, y al mismo tiempo entregar la mejor experiencia de sabores. Tenemos como pilar esencial la Responsabilidad Social / Ambiental en todas nuestras actividades”.

1.2.3 Código de ética de la empresa

Consideramos la ética como el más alto valor que nos distingue. Para cumplir con este Código, es indispensable que seamos personas de alta calidad moral y que nos sea natural cumplir con el mismo.

Con nuestros consumidores y clientes. Ofrecer productos de la más alta calidad e innovadores. Garantizar siempre la disponibilidad.

Con nuestros colaboradores. Garantizar el respeto y facilitar un ambiente seguro para su bienestar y desarrollo.

Con nuestros proveedores. Mantener relaciones cordiales y honestas, buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas a largo plazo.

Con la competencia. Competir en el mercado basados en precio, calidad y servicio, en un marco de integridad y respeto.

Con el gobierno. Cumplir con las leyes ya sean tributarias o de seguridad alimentaria y nutrición que han sido establecidas por las autoridades competentes.

Con la sociedad y el medio ambiente. Promover el fortalecimiento de la ética en las personas. Promover el menor impacto posible en todas nuestras operaciones con el medio ambiente y educar con el ejemplo.

1.2.4 Análisis FODA

Fortalezas.

- Tener combinaciones únicas al combinar sabores basados en bebidas ancestrales de Latinoamérica como son la Horchata Lojana de Ecuador y la Yerba mate de Argentina.
- Empaque Premium y diferenciado al proyectar no solamente elegancia sino también raíces del continente Latinoamericano.

- Poseer una dirección estratégica clara que permita lograr los objetivos establecidos y evitar caer en errores que la competencia ha cometido.
- Creación de productos amigables con el medio ambiente; desde la materia prima orgánica hasta la utilización de materiales reciclables en el empaque.

Debilidades.

- Es una nueva empresa que debe esforzarse por entrar al mercado y hacerse conocida.
- Hay una falta de experiencia en el mercado del chocolate, por lo que se puede cometer errores.
- Costos de producción más altos que la competencia al producir en menores cantidades.
- Falta de capital para financiar el proyecto por lo que sería necesario pedir préstamo.

Oportunidades.

- Posibilidad de vender grandes cantidades en Estados Unidos donde los productos son apreciados.

- Gran valoración del chocolate hecho con cacao fino de aroma en el mercado internacional.
- Consumidores no fieles a una marca de chocolate, por lo que consumir productos de nuestra marca (nueva marca) no sería difícil.
- Al trabajar con el concepto “verde” se está cumpliendo con responsabilidad social. Esto puede ayudar a promocionar el negocio y obtener beneficios de mercadeo con una proyección incalculable. Tener un "proyecto verde" permitirá acceder más fácilmente a apoyos y créditos bancarios. (NOTE, 2015)

Amenazas.

- Competencia establecida; existen diferentes marcas que ya son muy conocidas en Estados Unidos, una de ellas es TCHO, el cual es un fabricante de chocolate con sede en Berkeley, California. TCHO trabaja con agricultores de granos de cacao y cooperativas para mejorar los métodos de cultivo, fermentación y secado. Tcho posiciona su chocolate en términos del perfil de sabor en lugar de por el porcentaje de cacao o el origen de los mismos.
- Consumidores no fieles a una marca de chocolate; esto significa que en cualquier momento pueden dejar de consumir nuestros productos y consumir de nuevas marcas.
- Nuevas empresas entrando al mercado constantemente, lo que obliga a diferenciarse aún más.

1.2.5 Matriz EFI

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Tener combinaciones únicas que nadie tiene, al combinar sabores basados en bebidas ancestrales de Latinoamérica como son la Horchata Lojana de Ecuador y la Yerba mate de Argentina.	0,19	4	0,76
Empaque Premium y diferenciado al proyectar no solamente elegancia sino también raíces del continente Latinoamericano.	0,09	3	0,27
Poseer una dirección estratégica clara que permita lograr los objetivos establecidos y evitar caer en errores que la competencia ha cometido.	0,17	4	0,68
Creación de productos amigables con el medio ambiente; desde la materia prima orgánica hasta la utilización de materiales reciclables en el empaque.	0,14	3	0,42
DEBILIDADES			
Es una nueva empresa que debe esforzarse por entrar al mercado y hacerse conocida.	0,17	1	0,17
Hay una falta de experiencia en el mercado del chocolate, por lo que se puede cometer errores.	0,1	1	0,1
Costos de producción más altos que la competencia al producir en menores cantidades.	0,09	2	0,18
Falta de capital para financiar el proyecto por lo que sería necesario pedir préstamo.	0,05	2	0,1
Valor ponderado			2,68

Tabla 1: Matriz EFI

Fuente: (Peñañiel, 2018)

El total ponderado dio como resultado 2.68; esto indica que la posición interna de la empresa es fuerte, ya que es mayor al promedio ponderado de 2.5.

Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el del peso ponderado total de las debilidades, se obtiene lo siguiente:

Peso ponderado fortalezas: 2.13

Peso ponderado debilidades: 0.55

Se puede concluir que las fuerzas internas son favorables a la organización, es decir, Kaolati tiene más fortalezas que debilidades.

1.2.6 Matriz EFE

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Posibilidad de vender grandes cantidades en Estados Unidos donde los productos son apreciados.	0,2	3	0,6
Gran valoración del chocolate hecho con cacao fino de aroma en el mercado internacional.	0,17	4	0,68
Consumidores abiertos a consumir productos de nuevas marcas.	0,15	4	0,6
Al trabajar con el concepto “verde” se está cumpliendo con responsabilidad social. Esto puede ayudar a promocionar el negocio y obtener beneficios de mercadeo con una proyección incalculable.	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
Competencia establecida; existen diferentes marcas que ya son muy conocidas en Estados Unidos y las personas son fieles a esas marcas.	0,1	3	0,3
Competencia con propias fábricas de chocolate, lo que les permite desarrollar nuevos productos e innovar más fácilmente.	0,09	1	0,09
Nuevas empresas entrando al mercado constantemente, lo que obliga a diferenciarse aún más.	0,11	3	0,33
Cambios en las tendencias de consumos hacia chocolates más amargos (con menos azúcar) y saludables.	0,1	1	0,1
Valor ponderado			2,94

Tabla 2: Matriz EFE

Fuente: (Peñafiel, 2018)

Kaolati está por encima de la media de 2.5, en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Al comparar el peso ponderado total de las oportunidades contra el del peso ponderado total de las amenazas, se obtiene lo siguiente:

Peso ponderado oportunidades: 2.12

Peso ponderado amenazas: 0.82

Se puede concluir que, el ambiente externo es favorable a la organización.

1.2.7 Producción

La producción se lo realizará a través la tercerización. La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra firma para que preste un servicio que, en un principio, debería ser brindado por ella misma. (Definición.De, 2018)

Este proceso suele realizarse con el objetivo de reducir los costos. (Definición.De, 2018)

Kaolati tercerizará la producción con CHOCOFACADI – PLANTA ORGÁNICA. Esta planta de fabricación de chocolate está liderada por la joven empresaria, Carol Marcial, la cual nace del deseo imperioso de llevar a cabo un proyecto relacionado con el desarrollo de un chocolate orgánico con un verdadero control de calidad. (Perla Organic Chocolate, 2018)

Existen procesos de la cadena de valor que estrictamente deben hacerse para cumplir con los más altos estándares de calidad, hasta que se llega a producir derivados y barras de chocolate orgánico. (Perla Organic Chocolate, 2018)

La decisión de tercerizar la producción de chocolates se tomó debido a que crear una nueva fábrica de chocolate incurre en una alta inversión y lo que Kaolati quiere es tener tiempo para enfocarse en las actividades vitales para el agregado de valor del negocio como, por ejemplo, hacer conocida la nueva marca de chocolate mediante el marketing.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

2.1.1 La población en cifras

Población total: 323.127.513

Población urbana: 81,8%

Población rural: 18,2%

Densidad de la población: 35 hab./km²

Población masculina (en %): 49,2%

Población femenina (en %): 50,4%

Crecimiento natural: 0,69%

Edad media: 37,8

(Banco Santander, 2017)

Como se puede observar la población de Estados Unidos es una de las mayores del mundo, por lo que se puede decir que existen muchos compradores, la mayoría ubicados en zona urbana y con una edad relativamente joven de 37,8 en promedio.

2.1.2 Población de principales áreas metropolitanas

Nombre	Población
Los Ángeles	17.718.858
Nueva York	16.713.992
Chicago	9.655.015
San Francisco	6.989.419
Houston	6.519.358
Miami	5.805.883
Washington DC	6.022.391
Atlanta	4.762.159
Dallas	4.547.218
Filadelfia	4.066.064
Phoenix	4.163.445
Detroit	3.801.161
Boston	3.684.250
Minneapolis	3.496.061
San Diego	3.215.637
Seattle	2.776.119

Ilustración 2: Población de principales áreas metropolitanas

Fuente: (Santander, 2015)

Entre las ciudades más pobladas de Estados Unidos están ciudades como Los Ángeles, Nueva York o Chicago, estas ciudades se encuentran repartidas a lo largo del país, es decir, no existe una mayor concentración de población en ninguna zona en específica.

2.1.3 Distribución de la población por edades en porcentajes

Distribución de la población por edades en %		
Menos de 5 años:	6,9%	
De 5 a 14 años:	13,3%	
De 15 a 24 años:	14,1%	
De 25 a 69 años:	56,6%	
Más de 70 años:	9,1%	
Más de 80 años:	3,8%	

Ilustración 3: Distribución de la población por edades en %

Fuente: (Santander, 2010)

El 56.6% de la población representa 182.890.172 personas. La población de Estados Unidos no es ni muy joven, ni muy vieja, de hecho, la mayoría de personas son mayores

de edad que posiblemente se encuentran en óptimas condiciones para trabajar y ser independientes, son personas entre 25 y 69 años.

2.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE

2.2.1 PIB per cápita de Estados Unidos

Datos	Fecha	Evolución
55.904 \$ US	2015	≈ 1.534 ↑
54.370 \$ US	2014	≈ 1.762 ↑
52.608 \$ US	2013	≈ 1.224 ↑
51.384 \$ US	2012	≈ 1.659 ↑

Ilustración 4: PIB per cápita Estados Unidos

Fuente: (Actualitix, 2016)

El último registro del PIB per cápita de Estados Unidos fue de 57.466,79 USD en el año 2016. Con esta cifra Estados Unidos se encuentra en la décima posición de los países con mayor PIB per cápita del mundo, debajo de países como Noruega, Emiratos Árabes Unidos, Suiza o Hong Kong.

Por lo que se puede observar, el PIB per cápita de Estados Unidos aumenta constantemente con el paso de los años. (Banco Mundial, 2016)

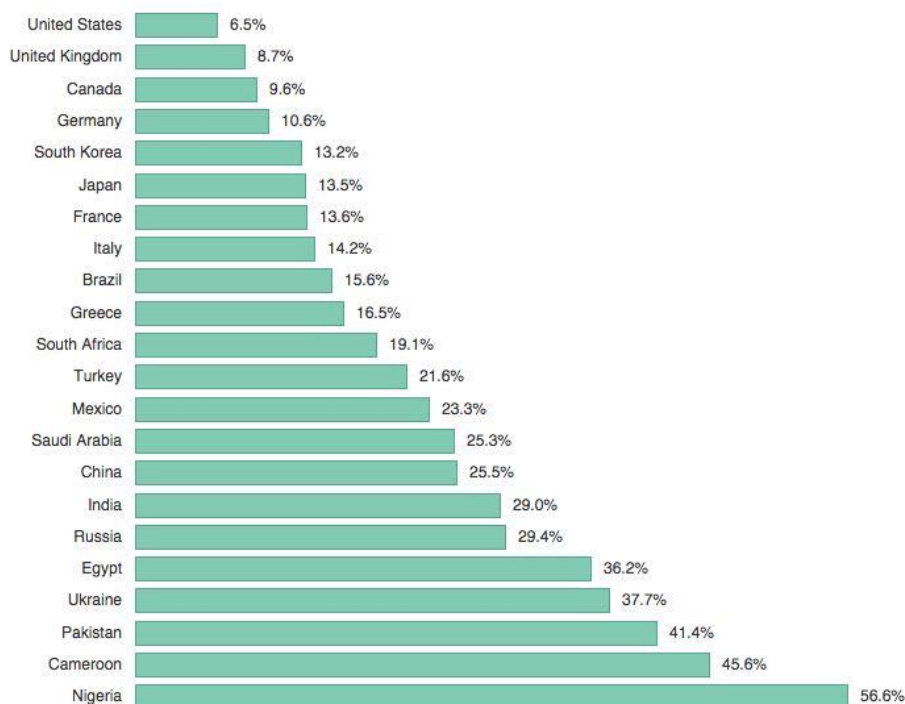
2.2.2 Gasto en alimentos en Estados Unidos per cápita.

Según cifras del USDA, el estadounidense promedio utiliza el 6.5 % de su presupuesto familiar en comida que consume en casa, pero la cifra aumenta a 11 % si se incluyen las salidas como restaurantes. (Sanay, 2015)

Al compararlo con otros países, Estados Unidos es el país que menos gasta en comida de la siguiente lista, como se ve a continuación:

How much countries spend on food

Selected countries, 2014, as % of household expenditures



Source: USDA, Economic Research Service, [Get the data](#)



Ilustración 5: Cuánto gastan los países en alimentos.

Fuente: (Sanay, 2015)

Para saber cuánto representa en dólares ese 6,5%, es necesario saber cuánta cantidad de dinero gasta el estadounidense promedio al año. El siguiente cuadro señala los gastos de consumo de los hogares en Estados Unidos al año:

Gastos de consumo de los hogares	2013	2014	2015
Gastos de consumo de los hogares (Millones de USD, precio constante de 2000)	10.740.009	11.048.479	11.400.068
Gastos de consumo de los hogares (crecimiento anual, %)	1,5	2,9	3,2
Gastos de consumo de los hogares per capita (USD, precio constante de 2000)	33.965	34.682	35.526
Gastos de consumo de los hogares (% of GDP)	68,1	68,2	68,1

Fuente: World Bank, 2015

Ilustración 6: Gasto de consumo de los hogares en Estados Unidos

Fuente: (Santander, 2015)

Como se puede observar en el gráfico, un estadounidense destina \$35.526 para consumo de los hogares. Si esta cantidad lo multiplicamos por 6.5%, sabemos que en promedio los estadounidenses gastan \$2309.19 en alimentos al año, es decir aproximadamente \$193 al mes.

2.2.3 Selección del nicho de mercado

Según las cifras del Pew, en Estados Unidos solo el 49,9 % de la población se considera de clase media, mientras que el otro 50,1 % está compuesto por pobres y ricos. (EL TIEMPO, 2016)

Otro dato importante para definir el nicho de mercado es conocer en qué parte de Estados Unidos se consume más el chocolate. A continuación, se detalla el porcentaje de consumidores de chocolate por región de Estados Unidos:

Región	% de consumidores de chocolate
Noreste	18%
Sur	40%
Medio Oeste	24%
Oeste	22%

Ilustración 7: Consumidores de chocolate por región de Estados Unidos

Fuente: (PROECUADOR, 2015)

Como se observa en el cuadro superior, la región sur del país es la que más consume chocolate. Con esta información y el cuadro sobre población de principales áreas metropolitanas, se puede determinar que las ciudades más pobladas de tal región para exportar los chocolates están las siguientes: Los Ángeles, Miami, Phoenix, Dallas, Houston y Atlanta.

Con toda la información mencionada anteriormente, se puede establecer que el nicho de mercado sería el siguiente:

Mujeres y hombres adultos de Estados Unidos entre 25 a 69 años de clase media que viven en la parte sur del país y disfrutan de saborear un buen chocolate.

Para conocer el número de personas que representa nuestro nicho de mercado se realiza el siguiente análisis:

Número de personas en las ciudades más pobladas de la región sur:

Los Ángeles: 17.718.858

Miami: 5.805.883

Phoenix: 4.163.445

Dallas: 4.547.218

Houston: 6.519.358

Atlanta: 4.762.159

TOTAL: 43.519.921

Población urbana (81,8%): 35.596.841

Personas entre 25 y 69 años (56.6%): 20.147.812

Personas de clase media (49.9%): 10.053.758

Personas que consumen chocolate negro (35%): 3.518.815

Número de personas para nicho de mercado: 3.518.815

2.2.4 Descripción del perfil del comprador

Los consumidores indican que la razón más común de consumir chocolate es "como un regalo", seguido por el criterio "satisfacer un antojo. "En otra encuesta, el 20,5% de los consumidores afirman que el criterio "querer algo de chocolate" es el motivador principal para comer chocolate en casa. En particular, los consumidores más jóvenes son más propensos a comer chocolate bajo los criterios "para relajarse" y "mejorar el estado de ánimo." (PROECUADOR, 2015)

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE. UU, que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros. (Banco Santander, 2017)

Con esta información se puede definir el perfil del comprador como el siguiente:

Mujeres y hombres jóvenes y adultos que les apasiona el chocolate y valoran las raíces Sudamericanas. Hacen sus compras en supermercados y tiendas orgánicas. Son personas que disfrutan saborear un buen chocolate de origen y generalmente los compran para satisfacer un antojo.

2.2.4.1 Customer avatar

"Para comercializar un producto o servicio correctamente, lo primero que se debe hacer es tener claro QUIÉN es el cliente ideal, dónde están saliendo, cuáles son sus desafíos ..."

Hay que saber que, construir un Customer avatar (avatar de cliente, algunos lo llaman buyer persona) tendría un gran impacto al momento de hacer marketing.

Después de todo, es una persona que compra nuestros productos y servicios. Vale la pena aclarar las características de esa persona, para poder encontrarlos y presentarlos con un mensaje que los lleve a tomar acción. (Henneberry, 2016)

A continuación, se define el Customer avatar para nuestros productos:

Customer Avatar: Apasionado del chocolate (Jerry)

Metas y valores

Metas:

Jerry busca...

- Un chocolate que sea de calidad
- Chocolates diferentes con sabores novedosos
- Chocolates negros de más del 50%
- Chocolates de origen
- Hacer maridajes con vinos
- Placer para los sentidos.

Valores:

Jerry está comprometido a...

- Consumir chocolates que son elaborados con cacao de origen
- Consumir productos orgánicos
- Mejorar su estado de ánimo

Fuentes de información:

Redes sociales: Facebook

Ferias: Sweets & Snacks, Chocolate show

Información demográfica:

Edad: 25 - 69 años

Género: Femenino - Masculino

Estado civil: casado

Ubicación: Estados Unidos

Ocupación: Chef, Estudiante, periodista, ingeniero, etc.

Nivel de educación: Universitario

Ingresos mensuales: \$5.000-\$10.000

Desafíos y puntos de dolor:

Desafíos:

A Jerry se le dificulta...

- Encontrar un chocolate diferente y novedoso
- Encontrar disponibilidad del producto

- Comer dulces sin engordar
- Satisfacer sus antojos

Puntos de dolor:

Jerry tiene miedo de...

- Quedarse sin energía
- Engordarse
- Dañar el medio ambiente
- Consumir sucedáneos del chocolate
- Conocer orígenes explotadores del producto
- Ingerir químicos para su organismo
- Que sea empalagoso
- De que no valga lo que vale
- Que contenga gluten

Objeciones y rol en el proceso de compra

Objeciones:

- Está muy caro comparado con la competencia.
- No se le hace familiar el sabor.

Rol en el proceso de compra:

- Jerry toma decisiones sobre qué chocolates llevar a la casa, no le preocupa el precio si sabe que cuando lo pruebe, habrá valido la pena totalmente.

2.3 ESTUDIO DE CASOS DE ÉXITO

Tcho: la conexión con los productores de cacao es la clave de su éxito



Ilustración 8: Brad con agricultores en Papúa Nueva Guinea

Fuente: (Chocolatenoise, 2017)

TCHO tiene un concepto simple pero complejo: cuando comenzaron, descubrieron rápidamente que existían muchos desafíos para obtener constantemente un gran cacao.

- La mayoría de los productores de cacao nunca han probado el chocolate, incluso menos han probado el chocolate elaborado con sus propios granos de cacao.
- A la mayoría de los productores de cacao no se les paga lo suficiente para ganarse la vida dignamente, y mucho menos les alcanza para invertir en sus cultivos y

procesos de cacao: nuevos lechos de secado, cajas de fermentación, equipos de laboratorio y más.

- La falta de herramientas y conocimientos es la principal barrera para aumentar la calidad del cacao producido.

Como se ve es complejo, pero tuvieron una solución para estos desafíos y la respuesta fue TCHO Source. (TCHO, 2018)

TCHO Source es un programa que aborda esta brecha exacta en la comprensión. Se asocian con productores de cacao, cooperativas e institutos de investigación del cacao en todo el mundo, con el objetivo de producir los mejores granos de cacao posibles. TCHO Source ayuda a proporcionar las herramientas y la capacitación necesarias, por lo que sus socios pueden convertirse en expertos tanto en el análisis del sabor como en la producción de cacao, a la vez que se ganan la vida. (TCHO, 2018)

Además de todo el trabajo directo que hacen con sus socios en los países de origen, muchos de los productos de TCHO están certificados de Comercio Justo y Orgánicos. El comercio justo es un movimiento social para garantizar que los agricultores y artesanos reciban un salario digno por su arduo trabajo. TCHO se adhiere a los estándares de Comercio Justo para muchos de sus productos. Estos estándares garantizan que los proveedores de cacao reciban un precio decente y reciban una prima especial de Comercio Justo, que puede utilizarse para financiar programas sociales y de mejora de la calidad. Con el programa TCHO Source y las primas de calidad que pagan, están muy por encima de los estándares y precios mínimos establecidos por las pautas de Comercio Justo. (TCHO, 2018)

Los árboles de cacao crecen y producen vainas de cacao en todo el mundo dentro de una estrecha franja de aproximadamente 20 grados al norte y al sur del ecuador. Los granos de cacao los obtienen de 5 países de origen principales, incluidos Ghana, Ecuador, Perú, Madagascar y la República Dominicana. (TCHO, 2018)



Ilustración 9: Barras de chocolates TCHO

Fuente: (Giller, 2017)

Tcho opera en Berkeley, California, donde tienen una fábrica, a la cual solo se puede acceder si se reserva un tour para recorrerla. Para comprar se lo hace a través de su tienda virtual o si no, se lo puede hacer mediante mayoristas y minoristas a lo largo del país como Whole foods, Target, Cost Plus World Market, Mollie Stones, SF ZOO, Turk & Taylor Aggregate Supply, Bi-Rite Market, Napa Farms SFO, entre otros. Para esto se puede utilizar su localizador de tiendas y encontrar la tienda más cercana para el consumidor.

Ofrecen distintos productos como chocolates para la cocina, barras de chocolate para consumo individual, snacks y regalos. Sus productos tienen certificaciones orgánicas y de comercio justo. Las barras de chocolate las venden en 70 gramos a \$3,99 cada una.

Vosges haut-chocolat: chocolates inspirados por las diversas culturas del mundo



Ilustración 10: Katrina Markoff, chocolatera de lujo

Fuente: (Kruulos, 2015)

Las intrigantes creaciones de chocolates de Vosges Haut-Chocolat están elaboradas con los mejores ingredientes de todo el mundo, elaborados por la fundadora y chocolatera Katrina Markoff. Tres días después de su graduación de la Universidad Vanderbilt, Katrina se mudó a París para perseguir su sueño de estudiar artes culinarias en Le Cordon Bleu. Usando su paladar como guía, se embarcó en una gira mundial que comenzó con un aprendizaje en España bajo la dirección de Ferran Adrià y continuó hacia el este a través del sudeste asiático y Australia. La casa púrpura de Vosges Haut-Chocolat y el concepto de Travel the World a través del Chocolate TM se inspiraron en sus viajes. La fusión de Katrina de especias, flores, raíces, hierbas y licores autóctonos con chocolate Premium crean una experiencia sensorial que nutre la conciencia y el aprecio por las diversas culturas del mundo. (Vosges chocolate, 2018)

Vosges Haut-Chocolat fue lanzado en Chicago a finales de la década de 1990 como una marca de chocolate Premium, incorporando ingredientes inusuales como chiles, polvo de curry y aceite de oliva. (Wylie, 2017)

Según Markoff, entre los artículos más vendidos de la compañía se encuentran sus barras de chocolate y tocino. "Corren a la par del cuello con las barras Black Salt Caramel", dice. "Para las vacaciones, son nuestras Colecciones de Trufas Exóticas" (Krulos, 2015)



Ilustración 11: Barras de chocolate Vosges

Fuente: (Pacyniak, 2017)

Las barras de chocolate y las trufas de Vosges, fabricadas en Chicago, ahora se venden en las seis boutiques y tiendas especializadas de la compañía, así como en los principales mayoristas como Kroger, Whole Foods y Fresh Market. (Wylie, 2017) Las barras de chocolate también se pueden comprar a través de su página web.

Ofrecen distintos productos como barras de chocolates, trufas y cajas de regalo. Las barras de chocolate las venden en 85 gramos a \$8,00 cada una. Estas barras tienen certificaciones de comercio justo y sus productos son elaborados con productos orgánicos. Estos chocolates tienen un alto precio debido a que usan los mejores ingredientes y el chocolate de la más alta calidad en todos sus productos. Muchos de sus ingredientes son exóticos y provienen de todo el mundo. Además, no usan conservantes artificiales, solo crema fresca, chocolate y especias. (Vosges chocolate, 2018)

Sweetriot: la responsabilidad social es su pilar fundamental



Ilustración 12: Sarah Endline junto con su socio de América Latina

Fuente: (Sweetriot, 2018)

Sarah Endline creció en un pequeño pueblo agrícola de 500 habitantes y en algún punto del camino soñó con construir su propio negocio basado en la misión. Después de años de contemplación, fundó sweetriot, una pequeña empresa basada en la misión en Nueva York, que se esfuerza por construir pequeños bocados sabrosos de una manera diferente para una generación diferente. A través de los viajes de Sarah, tropezó con el cacao y sabía que tenía que compartirlo con los demás. El equipo sweetriot comenzó a probarlo con sus amigos y se enteró de que muchos desconocían la verdadera historia del cacao. Descubierta en los años 1500, el cacao es un alimento mágico, espiritual y celebrado de América del Sur, América Central, África Occidental y Asia. Se esfuerzan por entretrejer la responsabilidad social a través de su empresa, y no, no son perfectos, pero hacen su mejor esfuerzo. Ven la responsabilidad social en 3 áreas claves: El producto. La gente. Las asociaciones. (Sweetriot, 2018)

Declaración de Sarah Endline, Mastermind y Chief Rioter: No se trata de escribir cheques. La responsabilidad social es mucho más profunda que eso. Tenemos una misión social porque queremos algo más que ganancias para guiarnos: ¡los alborotadores creemos que podemos cambiar el mundo! Nuestra misión es: crear un mundo multicultural más justo y célebre para nuestra próxima generación. (Sweetriot, 2018)



Ilustración 13: Barras de chocolate sweetriot

Fuente: (Ashley, 2013)

En sweetriot se venden barras de chocolate y nibs de chocolate, la variedad es muy limitada; de hecho, sólo se vende una barra de chocolate con sabor a coco, las demás sólo varían en el porcentaje de cacao, el cual es traído únicamente de América Latina. Todos los productos cuentan con certificaciones orgánica y Fair Trade. Las barras de chocolate de 90 gramos se venden en \$3,99.

La forma en la que venden es mediante mayoristas y minoristas selectos alrededor del país como Whole foods, Wegmans, Safeway, Central market, entre otros. Sin embargo, como se menciona en su página web, son una empresa pequeña y no garantizan que haya

todos los sabores en todas las tiendas, de esta manera dan a los consumidores la opción de comprar a través de su página web.

Pascha: el chocolate más seguro para consumir, sin ingredientes alergénicos



Ilustración 14: Simon Lester, CEO de PASCHA

Fuente: (Pavlović, 2015)

Cuando Simon Lester comenzó su carrera en el chocolate en Inglaterra, nadie en la industria le prestó atención al tema de las alergias alimentarias. En ese momento, el foco de la industria del chocolate era doble: encontrar formas innovadoras de experimentar el chocolate a través de la complejidad de productos e ingredientes y descubrir nuevas formas de reducir los costos sin comprometer el sabor. Era la misma historia en toda la industria alimentaria. Avanzó rápido hasta principios de 2013, cuando tenía dos hijas con diferentes alergias alimentarias, algunas de ellas potencialmente mortales si se activan. Solo se necesitan pequeñas cantidades de un ingrediente alérgico para desencadenar el shock anafiláctico, la peor forma de respuesta alérgica del cuerpo. (PASCHA, 2018)

Si bien se desconoce la causa de la tendencia emergente de las alergias alimentarias, no se conocen curas distintas de la evasión. Eso significa encontrar productos que se hacen de una manera ultra-limpia y simple que sistemáticamente evita todo contacto potencial con alérgenos específicos. Nadie piensa en el chocolate como una fuente importante de alérgenos alimentarios. Sin embargo, en la parte posterior de la mayoría de las tabletas de chocolate se pueden leer declaraciones de oligoelementos de muchos de los ocho principales alérgenos: maní, leche, nueces, soja, trigo, gluten e incluso huevo. El problema con estos ingredientes es que una vez que están en una instalación de chocolate son casi imposibles de eliminar con cierto grado de certeza. (PASCHA, 2018)

Es por eso que nació PASCHA, con la misión de hacer el chocolate más puro y seguro sin ingredientes alergénicos. Irónicamente, lo que encontraron es muy similar al negocio del agua: cuanto menos se toca un producto alimenticio, más se deja que tome su forma natural. Y el gusto es más puro y delicioso. (PASCHA, 2018)



Ilustración 15: Barras de chocolate PASCHA

Fuente: (PASCHA, 2018)

Pascha vende barras de chocolate grandes, minibarras, chips de chocolate y crema de chocolate estilo Nutella. Sus productos cuentan con un sin número de certificaciones como: USDA, Kosher, Vegan, Paleo, 1% for the planet Fair Trade, UTZ, entre otras. Las barras de chocolate de 100 gramos se venden en \$4,95.

Para poder comprar sus productos se lo hace a través de mayoristas y minoristas como The Fresh Market, Whole foods Market, Food for thought, Natural Harvester y otros

mayoristas alrededor del país. Otra manera de comprar los productos es a través de su página web.

Green & blacks: un chocolate simplemente delicioso



Ilustración 16: Publicidad de Green & Blacks

Fuente: (Mother, 2013)

Green & Black's fue fundada en Portobello Road, ubicado en el oeste de Londres, Inglaterra, por el equipo de esposos Craig Sams & Jo Fairley. En 1991, un proveedor de maní envió a Craig una muestra de chocolate. Jo, siendo una chocoholica de toda la vida, abrió el chocolate sin avisar y lo comió rápidamente. Jo dijo: ¡Nunca había probado algo así y estaba segura de que otros fanáticos del chocolate sentirían lo mismo! Y con eso, la pareja comenzó a hacer deliciosos chocolates. Contrariamente a la creencia popular, no hay Sra Green o Mr Black. Green simboliza su compromiso con el cacao de origen ético. Negro representa la alta calidad y delicioso sabor del chocolate. (Green & Black's, 2018)

Su chocolate orgánico está certificado por la Fundación Fairtrade. En 1994, la barra Maya Gold fue el primer chocolate en el Reino Unido en recibir la marca Fairtrade. Esta barra se inspiró en una bebida maya tradicional de cacao y especias de Belice. Para capturar el sabor de la barra, se mezcló chocolate negro con un toque refrescante de naranja,

perfectamente equilibrado por la calidez de la canela, la nuez moscada y un toque de vainilla. (Green & Black's, 2018)

La barra de chocolate Velvet Edition Cocoa se obtiene a través de Cocoa Life, un programa holístico de sostenibilidad del cacao en asociación con Fairtrade. Lanzado en 2012, Cocoa Life invertirá \$ 400 millones para el año 2022 para empoderar a 200,000 productores de cacao y llegar a un millón de miembros de la comunidad en seis regiones clave de cultivo de cacao. Las comunidades agrícolas que trabajan con Cocoa Life adquieren conocimientos y habilidades que mejoran sus medios de subsistencia, fortalecen sus comunidades, empoderan a las mujeres e inspiran a la nueva generación de productores de cacao. (Green & Black's, 2018)



Ilustración 17: Barras de chocolate Green & Black's

Fuente: (Waldron, 2017)

Green & Black's, ofrece barras de chocolate, cajas de regalo, cacao en polvo, huevo de pascuas e incluso helados. Estos productos cuentan con certificaciones orgánica y de comercio justo. Las barras de chocolate de 90 gramos las venden en \$5,00.

Los chocolates GREEN & BLACK'S están disponibles para su compra a través de su sitio web y en tiendas de todo el país como Walmart, Whole Foods, Ralphs Fresh Fare, Ralphs Grocery, entre otros. Algunos productos seleccionados también están en sitios web de sus mayoristas.

Theo: no es sólo un chocolate, es un viaje de la semilla a la barra



Ilustración 18: Joe Whinney con productores de cacao

Fuente: (Theo, 2018)

Pero esta compañía, se trata de algo más que chocolate. Se trata de la tierra, la gente, la dedicación y las relaciones interconectadas que los unen a todos. Es por eso que su fundador, Joe Whinney, fue el primero en introducir el suministro de granos de cacao orgánico en los Estados Unidos en 1994. Viajando y trabajando en los trópicos de América Central y África, se enamoró de la tierra y la gente que cultivaba allí. Reconoció una injusticia en la forma en que ambos estaban siendo explotados y quería hacer algo para marcar la diferencia. Durante la próxima década, Joe trabajó incansablemente para promover los granos de cacao orgánico en los EE. UU. Y promover prácticas de Comercio Justo para las personas que cultivan esos granos. Construyó relaciones duraderas y una profunda confianza con grupos de agricultores, todo el tiempo centrado en el objetivo de algún día fabricar chocolate él mismo y compartir su pasión con el mundo. Joe se mudó

junto con la directora de marketing, Debra Music, de Cambridge, Massachusetts, a Seattle, en el verano de 2004. Los antecedentes de Debra en marketing social y creación de marca para el consumidor fueron un complemento perfecto para la experiencia de Joe en la esfera de la sostenibilidad. Juntos pasaron dos años creando el concepto de marca Theo y construyendo la fábrica junto con un pequeño equipo. (Theo, 2018)

El modelo de Theo se basa en una idea central: el chocolate se puede hacer de una manera que permita que todos en el proceso de la semilla a la barra prosperen. Es por eso que hacen su propio chocolate, para asegurarse de que todos sean tratados de una manera de la que puedan estar orgullosos y de que solo se utilicen ingredientes y procesos de la más alta calidad. (Theo, 2018)



Ilustración 19: Barras de chocolate Theo

Fuente: (Fluid creative, 2018)

En Theo se ofrecen barras de chocolate, cajas de regalo, frutas cubiertas de chocolate y chocolates con rellenos. Sus chocolates cuentan con certificaciones de comercio justo y orgánico. Las barras de chocolate de 85 gramos las venden en \$3,99.

Para comprar sus productos se lo puede hacer a través de mayoristas alrededor del país, a través de su fábrica y mediante su página web.

Giddy yoyo: una empresa que permite sentir la diferencia en comer alimentos limpios, que no están llenos de metales pesados y pesticidas



Ilustración 20: Barras de chocolate Giddy Yoyo

Fuente: (BeeGreen, 2018)

Los alimentos Giddy Yoyo, originarios de Canadá, no son lo mismo que otros productos orgánicos o de comercio justo. Si bien los productos son orgánicos o cosechados en forma silvestre, comercializados de forma directa y con comercio justo, existen atributos adicionales que hacen que estos productos sean únicos. Hacen todo lo posible para obtener alimentos nutritivos con tierra rica en minerales y agua dulce, y cultivados en ambientes remotos saludables. Los productos no son tocados por organismos genéticamente modificados, no utilizan la práctica de la hibridación, tampoco los solventes químicos ni los metales que se utilizan regularmente en la práctica de llevar los alimentos al mercado. Son estas razones las que les hacen únicos. (Giddy Yoyo, 2018)

El equipo Giddy trabaja casi sin parar para crear algunos de los alimentos más ricos en nutrientes del planeta. Utilizan sólo el cacao silvestre ecuatoriano Arriba Nacional, el cual es fino de aroma.

Los productos que vende Giddy Yoyo son barras de chocolate, frutas cubiertas de chocolate y licor de cacao. Estos productos tienen certificaciones orgánicas o de vegetarianos (vegan). Las barras de 62 gramos se venden en \$5,49. Los productos son orgánicos y veganos.

Se venden en pocos lugares de Estados Unidos a través de lugares acerca de salud como Whole life balance o Heart retreat. No se venden a través de grandes mayoristas como las demás marcas conocidas.

Pacari: un negocio que revolucionó la industria

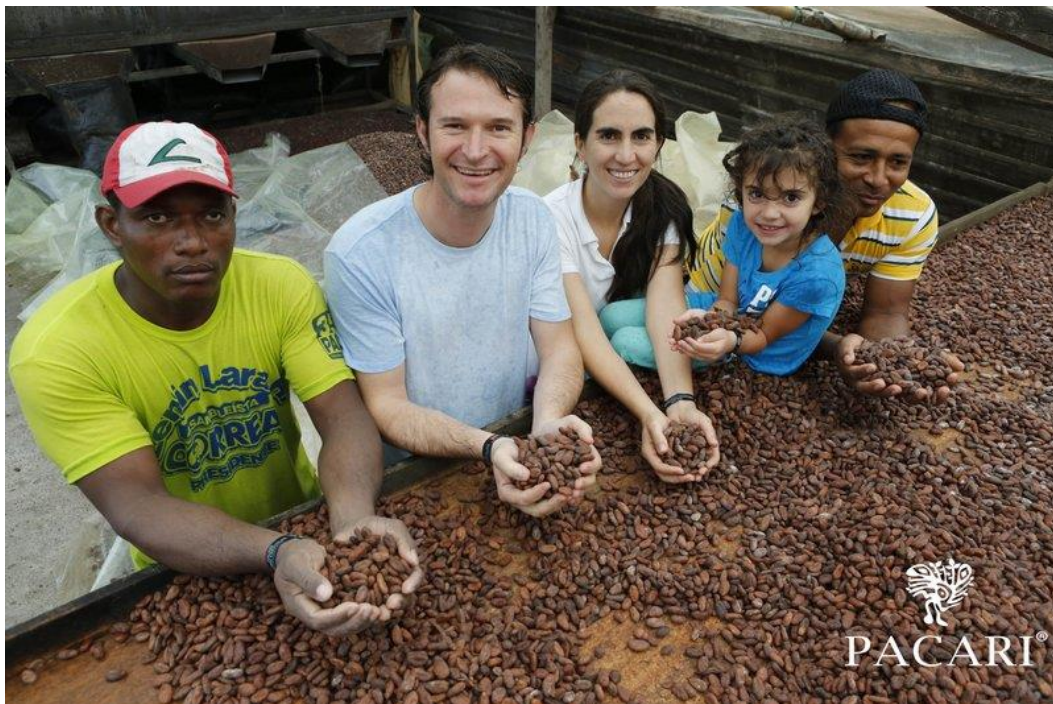


Ilustración 21: Santiago Peralta y Carla Barbotó

Fuente: (Pacari, 2018)

Pacari empezó como una empresa familiar, pero pronto se convirtió en un negocio que revolucionó la industria, no sólo en Ecuador, sino en toda la región de Latinoamérica. Pacari significa “naturaleza” en quechua, un nombre elegido para representar todo lo que simboliza su chocolate: los mejores productos de la tierra, 100% naturales. Esta empresa

garantiza así la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos, pues están libres de soya, lácteos, gluten, químicos y transgénicos. (Pacari, 2018)

El modelo que Carla y Santiago utilizan tiene como uno de sus principios fundamentales poner al productor primero. La calidad de Pacari refleja el trabajo en conjunto con cada persona involucrada en la innovación constante, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el comercio directo con los agricultores de pequeña escala. (Pacari, 2018)

La Naturaleza para Pacari Chocolate es el punto de origen. Para conservar la calidad de todos sus productos, mantienen los más altos estándares de producción con métodos orgánicos, lo cual significa que en ningún momento la cadena de valor se utilizan químicos para lograr el producto final. (Pacari, 2018)

Pacari es la única compañía chocolatera que cuenta con el sello Demeter Biodynamic Certification en Ecuador, el cual acredita que las fincas de producción de materia prima mantengan un ecosistema auto-regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes; conservando un balance ecológico entre animales, suelo, plantas y humanos. En Pacari se encargan de pagar un precio alto a los productores de cacao, de apoyar a la conservación de ecosistemas diversos de cultivo y de mantener una buena relación con las comunidades de agricultores. (Pacari, 2018)



Ilustración 22: Barras de chocolate Pacari

Fuente: (Pacari, 2018)

Pacari vende todo tipo de productos como barras de chocolate, frutas cubiertas de chocolate, pepas de cacao cubiertas de chocolate, chocolate en polvo, cajas de regalo, entre otros. Pacari cuenta con certificaciones orgánicas y de comercio justo. Las barras de chocolate de 50 gramos las venden entre \$5,00 y \$5,50.

La forma en la que venden sus productos en Estados Unidos es a través de mayoristas como Whole Foods y a través de su página web.

Alter eco: su visión es luchar por la justicia social y económica



Ilustración 23: Fundadores de Alter eco

Fuente: (DAN, 2008)

Alter Eco se basa en la premisa de que la comida es fundamental para la vida, y los alimentos integrales, saludables y deliciosos pueden mejorar la vida de personas de todo el mundo. Al trabajar directamente con los pequeños agricultores que cultivan quinua, arroz, azúcar y cacao, ayudándoles a instituir prácticas ecológicas y de Comercio Justo y ayudándolos a mejorar la calidad de los alimentos y la calidad de vida, están creando un

sistema que beneficia a todos los involucrados. Sus valores se extienden a la flora, la fauna y los campos: trabajan con socios cooperativos para preservar los granos heredados, reponer y reforestar la tierra. Y como un negocio de GHG Protocol 3 Carbon Zero, compensan más carbono del que emiten. Los co-fundadores de Alter Eco, Tristan Lecomte de Francia, Mathieu Senard y Edouard Rollet de los Estados Unidos e Ilse Keijzer de Australia recibieron capacitación en negocios, pero siguen siendo activistas de corazón. Antes de iniciar Alter Eco hace más de una década, habían experimentado de primera mano tanto en multinacionales con fines de lucro como ONG en el terreno. Al ver los desafíos de los esfuerzos de ayuda humanitaria existentes, se convirtieron en pioneros en el emprendimiento social, empuñando su visión comercial para luchar por la justicia social y económica. (Alter Eco, 2018)

En el corazón de la sostenibilidad hay una idea muy básica: la perpetuidad. Si un alimento debe ser sostenible, entonces, por definición, debe ser: 1) lo suficientemente delicioso como para que las personas quieran comerlo una y otra vez y 2) lo suficientemente nutritivo como para contribuir a la salud y bienestar continuo. A través de relaciones directas con cooperativas asociadas, auditorías cuidadosas de toda la cadena de suministro y un enfoque en variedades heredadas, se puede asegurar que los alimentos Alter Eco siempre serán deliciosos. (Alter Eco, 2018)



Ilustración 24: Barras de chocolate Alter Eco

Fuente: (Prepared Foods, 2017)

Alter Eco ofrece no sólo chocolates sino también comida a base de quinua, trufas, arroz, entre otros. Todos sus productos cuentan con certificaciones tanto orgánicas como de comercio justo. Dentro de los chocolates, Alter eco produce sólo barras de chocolates; estas barras se venden en 80 gramos a \$3,99.

Para comprar productos Alter eco, se lo puede hacer a través de mayoristas y minoristas como Whole Foods, Erewhon Natural Foods Market, Market Gourmet, The good Life Grocery, Golden Natural Foods, entre otros. Otra forma también es mediante su página web.

Endangered species chocolate: una compañía que ayuda al planeta



Ilustración 25: Barras de chocolate Endangeres species

Fuente: (Watt, 2015)

El interés de Jon Stocking en ayudar a aquellos que no pueden ayudarse a sí mismos comenzó en 1984 cuando estaba en un barco atunero tratando de ganar suficiente dinero para ingresar a la escuela culinaria y fue testigo de las prácticas pesqueras de la era del atún pre-dolphin safe. Cuando entraron las redes, no solo tenían atunes, sino también tiburones, tortugas, pez espada y delfines. Por un capricho que no puede explicar del todo, Stocking saltó del barco al océano (sí, con los tiburones) para desenredar a los delfines y otras capturas involuntarias. Casi una década más tarde, Stocking volvió a sus ecoleanings cuando comenzó la Endangered Species Chocolate Company con la idea de ayudar al

planeta. Al menos el 10 por ciento de las ganancias anuales netas de la compañía se otorgan a esfuerzos de recuperación de especies en peligro de extinción. Cada envoltura de chocolate está adornada con un dibujo por medio de un animal en peligro de extinción. (Garcia, 2005)

Desde 1994, han donado \$ 250,000 a grupos ecologistas. El 10% de todas las ganancias netas se donan anualmente a los Socios de GiveBack; a cada uno se le garantiza una donación mínima anual de \$ 10,000 y es libre de usar los fondos en los proyectos que considere más importantes. El dinero se destina a organizaciones como el Instituto Jane Goodall, Defenders of Wildlife y National Wildlife Federation. Con más de \$ 1.3 millones generados solo en los últimos tres años, cada compra de chocolate se suma a un gran respaldo que ayuda a la vida silvestre a prosperar. Jon sólo es el mensajero. No es la persona que vive en Libia protegiendo a los guepardos de los cazadores furtivos, pero una vez al año va a algún lugar del mundo y hace un trabajo no remunerado en el campo. (Garcia, 2005)

Endangered species ofrece barras de chocolate de tamaño normal y barras pequeñas llamas “bites”. Esta compañía cuenta con certificaciones de comercio justo, Gluten Free, Non-GMO Project Verified, Kosher, Vegan Action y RSPO, la cual es una certificación que garantiza que el aceite de palma que utilizan provienen de fuentes responsables. Sus barras de 85 gramos las venden en \$4,99.

Sus productos se lo pueden encontrar en tiendas mayoristas y minoristas como Whole Foods Market, Ralphs, iHerb, Lucky vitamin, Thrive Market, entre otros. También se lo puede comprar online a través de Amazon, ya que no cuentan con tienda online dentro de su página web.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de todas las marcas estudiadas:

Marca	Precio	Gramos	PRECIO	FORMA DE DISTRIBUCIÓN				Factor diferenciador
			50 gramos	Mayoristas	Minoristas	Tienda online	Tienda propia	
Tcho	\$ 3,99	70	\$ 2,85	x	x	x		TCHO proporciona las herramientas y la capacitación necesarias a sus socios, por lo que pueden convertirse en expertos tanto en el análisis del sabor como en la producción de cacao, a la vez que se ganan la vida.
Vosges	\$ 8,00	85	\$ 4,71	x		x	x	Tienen un sin número de intrigantes creaciones como el chocolate con tocino o chocolate con té verde y spirulina, los cuales están elaborados con los mejores ingredientes de todo el mundo. Son chocolates muy Premium.
Sweetriot	\$ 3,99	90	\$ 2,22	x	x	x		Se esfuerzan por entretener la responsabilidad social a través de su empresa. Su misión es crear un mundo multicultural más justo y célebre para la próxima generación.
Pascha	\$ 4,95	100	\$ 2,48	x	x	x		Crean productos que se hacen de una manera ultra-limpia y simple que sistemáticamente evita todo contacto potencial con alérgenos específicos, es decir, sus barras de chocolate no tienen ingredientes alergénicos.
Green & Black's	\$ 5,00	100	\$ 2,50	x		x		La barra de chocolate Velvet Edition Cocoa se obtiene a través de Cocoa Life, un programa holístico de sostenibilidad del cacao en asociación con Fairtrade. Lanzado en 2012, Cocoa Life invertirá \$ 400 millones para el año 2022 para empoderar a 200,000 productores de cacao y llegar a un millón de miembros de la comunidad en seis regiones clave de cultivo de cacao.
Theo	\$ 3,99	85	\$ 2,35	x	x	x		El modelo de Theo se basa en una idea central: el chocolate se puede hacer de una manera que permita que todos en el proceso de la semilla a la barra prosperen. Es por eso que hacen su propio chocolate, para asegurarse de que todos sean tratados de una manera de la que puedan estar orgullosos y de que solo se utilicen ingredientes y procesos de la más alta calidad.
Giddy Yoyo	\$ 5,49	62	\$ 4,43		x	x		Hacen todo lo posible para obtener alimentos nutritivos con tierra rica en minerales y agua dulce, y cultivados en ambientes remotos saludables. Los productos no son tocados por organismos genéticamente modificados, no utilizan la práctica de la hibridación, tampoco los solventes químicos ni los metales que se utilizan regularmente en la práctica de llevar los alimentos al mercado.
Pacari	\$ 5,50	50	\$ 5,50	x		x		Pacari cuenta con el sello Demeter Biodynamic Certification, el cual acredita que las fincas de producción de materia prima mantengan un ecosistema auto-regenerativo, libre de químicos, pesticidas y fertilizantes; conservando un balance ecológico entre animales, suelo, plantas y humanos.
Alter Eco	\$ 3,99	80	\$ 2,49	x	x	x		Trabajan con socios cooperativos para preservar los granos heredados, reponer y reforestar la tierra. Y como un negocio de GHG Protocol 3 Carbon Zero, compensan más carbono del que emiten.
Endangered species	\$ 3,45	85	\$ 2,03	x	x			Desde 1994, han donado \$ 250,000 a grupos ecologistas. Al menos el 10 por ciento de las ganancias anuales netas de la compañía se otorgan a esfuerzos de recuperación de especies en peligro de extinción. Se donan anualmente a los Socios de GiveBack; a cada uno se le garantiza una donación mínima anual de \$ 10,000.

Tabla 3: Cuadro comparativo marcas de chocolate que comercializan en U.S.A

Fuente: (Peñafiel, Cuadro comparativo marcas de chocolate, 2018), (Pacari, 2018)

Como se observa en la tabla, todas estas marcas de chocolates ofrecen barras de chocolate negro a diferentes precios y en diferentes pesos. Debido a que Kaolati venderá barras de 50 gramos, se hizo una conversión de todas las marcas de chocolate para 50 gramos y se obtuvieron nuevos precios que van desde \$2,22 a \$5,50.

La forma en la que todas las marcas de chocolate analizadas distribuyen en Estados Unidos es a través de mayoristas, en especial a través de Whole Foods Market y a través de tiendas online dentro de sus páginas web. Una alternativa a la tienda online es vender por medio de Amazon como lo hace Endangered Species.

3 MARKETING MIX

3.1 PRODUCTO

Se conoce como producto a todo lo que ha sido fabricado (es decir, producido). Esta definición permite que objetos muy diversos se encuentren dentro del concepto genérico de producto. De esta manera, una mesa, un libro y una computadora, por ejemplo, son productos. (Definición.de, 2017)

Los productos que se fabricarán para vender en Estados Unidos serán dos barras de chocolate negro Premium hechas con cacao fino de aroma (cacao Arriba Nacional) provenientes de la provincia de Esmeraldas. Los dos sabores tienen diferentes porcentajes de cacao. El primer sabor es el de Horchata lojana que contendrá 57% de cacao y el segundo sabor será el de yerba mate combinado con naranja, el cual contendrá 63% de cacao.

Estos chocolates fueron realizados por una “Chocolatier” (chef de chocolate) colombiana, quien ha investigado por más de 10 años el cacao ecuatoriano y conoce cada variedad. Los porcentajes elegidos fueron basados en investigación acerca de la competencia como Pacari, Tcho, Menakao y Hoja Verde y también se basó en la experiencia de la Chocolatier ya que ha realizado formulaciones para chocolates en diferentes mercados alrededor del mundo, uno de ellos el estadounidense. Ambas barras contarán con certificaciones orgánica como la USDA Organic que es de Estados Unidos.

La certificación orgánica USDA se basa en las Normas de Producción Orgánica para EEUU (NOP-USDA) (286.11 kb), creadas por el Ministerio de Agricultura de los Estados Unidos. Este certificado es necesario para personas que desean exportar su producción orgánica a Estados Unidos, incluso aunque tengan certificados para otros países. Para obtener este certificado, hay que cumplir con dichas normas, y ser certificado por una

certificadora que esté acreditada por el Ministerio de Agricultura del gobierno de Estados Unidos. (CONTROLUNION, 2017)

Gracias a la maquiladora CHOCOFACADI – PLANTA ORGÁNICA, se pudo obtener una extensión de esta certificación, al igual que la certificación orgánica de Europa.

3.1.1 Nombre

Para la creación del nombre de la marca se tomaron en cuenta ciertos puntos a considerar. El objetivo es crear un nombre que sea fácil de pronunciar en español, así como en otro idioma como el inglés y es muy importante también que sea fácil de recordar (que se lo pueda relacionar con algo). No contendrá palabras quechuas ya que va a ser muy difícil pronunciarlo y mucho menos recordarlo por estadounidenses.

El nombre tiene como propósito comunicar la identidad Latinoamericana, más que nada la biodiversidad que solo existe en Latinoamérica y en ningún otro continente.

En base a todos estos requisitos se decidió nombrar a la marca como KAOLATI. Este nombre proviene de dos palabras:

Cacao: Árbol de América, de la familia de las Esterculiáceas, de tronco liso de cinco a ocho metros de altura, hojas alternas, lustrosas, lisas, duras y aovadas, flores pequeñas, amarillas y encarnadas. Su fruto brota directamente del tronco y ramos principales, contiene de 20 a 40 semillas y se emplea como principal ingrediente del chocolate. (boletinagrario, 2018) Eje: El cacao proviene de Centroamérica.

Latinoamérica: Latinoamérica es una subregión dentro del continente americano que incluye todos aquellos países que han sido conquistados y colonizados por los países ibéricos de España y Portugal. (DefiniciónABC, 2018)

Así, el territorio conocido como Latinoamérica (por el habla de idiomas derivados del latín) ocupa desde México hasta el polo sur, cubriendo todos los países de América Central y casi todos los de América del Sur a excepción de los pequeños territorios donde se habla inglés, francés u holandés. (DefiniciónABC, 2018)

3.1.2 Logo

El objetivo del logo es comunicar lujosidad, es decir, que se vea Premium; es por eso que se utilizaron colores relacionados con la realeza como son el dorado y el morado.

El púrpura fue descubierto, créase o no, por los antiguos fenicios en el siglo IV A.C. Inventaron una forma de extraer un tinte púrpura-rojo intenso de una especie de caracol marino pequeño encontrado en la región de Tiro, del Mar Mediterráneo. Pero el tinte púrpura vibrante era tan excesivamente costoso de producir; para un gramo se necesitaban 10.000 caracoles. Es por eso que las sedas teñidas de púrpura solo eran usadas por reyes, reinas y emperadores. (Alba, 2017)

El otro color utilizado es el color oro o dorado, este color está emparentado con el amarillo. Pero en el simbolismo, el oro no se parece a ningún otro color. Quién piensa en él, piensa ante todo en el metal precioso. El oro significa dinero, felicidad y lujo, sentimiento de alegría y viveza, pero también un aura sombrío y tradicional. (Ivanovic, 2004)

No se utilizó negro ya que se consideró como muy común en el mundo de los chocolates ya que marcas como Pacari, Original beans, Akessons o Chocolat Madagascar lo utilizan. El otro punto importante a tomar en cuenta dentro del logo es que debe ser fácil de leerlo.

A continuación, se presenta el logo realizado:



Ilustración 26: Logo de Kaolati

Fuente: (Peñafiel, 2017)

Como se puede observar en la imagen, este logo contiene los colores de la realeza (dorado y morado). También las letras se hicieron de tal forma que se asemejen a la forma de las hojas de los árboles, ya que en Latinoamérica existe mucha diversidad de las mismas. Otra característica es que comunica algo “mágico” de Latinoamérica, es decir, como un tesoro que se quiere llevar de este continente al mundo. En la letra “o” se encuentra la forma de la fruta de cacao.

3.1.3 *Empaque*

Los empaques diseñados están pensados para que se muestre de forma clara la información más relevante para el consumidor como son la marca, el porcentaje de cacao y el sabor.

Los empaques creados son dos. El primero es el sabor basado en la bebida horchata lojana y el segundo es el sabor basado en la bebida te de mate. Sin embargo, los nombres de estos sabores cambian como se muestran en las siguientes ilustraciones:



Ilustración 27: Empaque Andean herbs Kaolati

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Como se observa en la imagen, el nombre del primer sabor, es decir horchata lojana, se lo llamó Andean herbs “hierbas andinas” debido a que, en países como México o España, ya existen bebidas con el nombre horchata.

La horchata de arroz es una bebida refrescante tradicional de amplio consumo en México y Centroamérica como Guatemala, Honduras y El Salvador. Forma parte de las tradicionales aguas frescas mexicanas, que también se preparan de jamaica, de tamarindo y otras frutas típicas. (Wikipedia, 2017)

En España, y especialmente en la Comunidad Valenciana, la horchata se elabora a partir de la chufa. Al parecer, ésta ya era usada en el antiguo Egipto, habiéndose hallado vasos que contienen chufas como parte del ajuar funerario de los faraones. (Wikipedia, 2017)

Es por esto, que se decidió darle un nombre más único. “Hierbas andinas”. De esta manera, podrá ser asociado a las plantas de los Andes en Latinoamérica y no se la podrá confundir con otra bebida de otro país. Este empaque representa a los Andes, está

diseñado con las plantas de la horchata lojana y su color característico. Se agregó un colibrí ya que este animal pertenece a la región Andina.

La otra barra de chocolate se muestra a continuación:



Ilustración 28: Empaque Yerba mate & Orange Kaolati

Fuente: (Peñafiel, 2017)

Este empaque por otro lado, representa la selva de Latinoamérica y está diseñado con las hojas características del mate. También se añadió un animal, en este caso una rana, ya que es originaria de la selva.

3.2 PRECIO

Precio, del latín *pretium*, es un valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se venden en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación. (Definición.de, 2017)

Para fijar un precio a nuestros productos se debe tener en cuenta:

- **Demanda**

Para determinar el precio del producto primero se debe conocer el número de unidades que se piensan vender. Para fijar este número, se debe conocer el número de personas que pertenecen al nicho de mercado seleccionado y la frecuencia con la que compran aquellas personas, como se muestra a continuación:

Número de personas para nicho de mercado:	3.518.815,00
Frecuencia aproximada de compra a la semana:	2
Barras al mes	28.150.520,00

Tabla 4: Barras de chocolate por vender al mes

Fuente: (Peñafiel, 2017)

Para tener un número más exacto, se crearán 3 escenarios diferentes, uno muy optimista, uno optimista y el otro normal, donde se muestren el posible número de unidades que se venderán al mes al mercado estadounidense:

	Escenarios					
	Optimista		Real		Conservador	
Número de personas para nicho de mercado	1%	35.188,15	0,5%	17.594,08	0,1%	3.518,82
Frecuencia aproximada de compra a la semana	1		0,5		0,25	
Barras al mes	140.752,60		35.188,15		3.518,82	

Tabla 5: Escenarios posibles

Fuente: (Peñafiel, 2017)

El escenario que se elegirá para realizar los costos pertinentes de aquí en adelante será el escenario normal, ya que nos permitirá ver una situación muy posible a la que hay que enfrentarse.

El escenario normal señala que se venderían 3.518 barras al mes. Con esta información se pueden sacar los costos que se detallan a continuación:

- **Los costos de producción:**

Costo de producción (por barra)

Maquila	0,600
Hierbas	0,012
Empaques cartón	0,297
Fundas de plástico	0,021
Cacao	0,117
Manteca de cacao	0,045
Certificaciones	0,006
TOTAL	1,099

Tabla 6: Costos de producción por barra

Fuente: (Peñañiel, 2017)

- **Precios de la competencia:** Se estudió la oferta de los competidores y se analizaron los precios que actualmente están ofreciendo en Estados Unidos. A continuación, se presentan los precios de las mejores marcas de chocolate negro conocidas en Estados Unidos:

Marca	Precio	Gramos	PRECIO
			50 gramos
Tcho	\$ 3,99	70	\$ 2,85
Vosges	\$ 8,00	85	\$ 4,71
Sweetriot	\$ 3,99	90	\$ 2,22
Pascha	\$ 4,95	100	\$ 2,48
Green & Black's	\$ 5,00	100	\$ 2,50
Theo	\$ 3,99	85	\$ 2,35
Giddy Yoyo	\$ 5,49	62	\$ 4,43
Pacari	\$ 5,50	50	\$ 5,50
Alter Eco	\$ 3,99	80	\$ 2,49
Endangered species	\$ 3,45	85	\$ 2,03

Tabla 7: Comparación precios de la competencia

Fuente: (Peñañiel, 2017)

- **Percepción psicológica:** Según la teoría económica, los precios son los indicadores de costo de un bien o servicio; sin embargo, evidencia empírica y análisis psicológico arroja que el precio trasciende las fronteras de lo económico

e incluye un elemento psicológico representado por la percepción, con lo que su análisis se toma más complejo. La piedra angular de las estrategias de precios la constituye la forma en que los consumidores perciben los precios y desarrollan percepciones de valor. (Soraya, 2000)

Precio impar: Son precios con terminación impar o precios por debajo de un número redondo (99, 98, 97.). Estudios al respecto concluyen que los precios por debajo de una figura redonda (00, 000, etc.) tienen mayor aceptación, siendo los precios terminados en nueve los de mayor popularidad, seguidos de los precios terminados en cinco. Contrariamente, otras investigaciones asumen que los precios impares son más difíciles de recordar porque lo que su incidencia positiva en la demanda es poco probable. (Soraya, 2000)

Sin embargo, en la práctica, los consumidores aceptan mejor los precios terminados en "9", "5" o "0" que las otras terminaciones. La explicación en este caso, está sustentada en que los consumidores al leer los precios sólo retienen los primeros dígitos de dicha cifra en su memoria. Por lo que la diferencia percibida entre un precio de acción nueve y su inmediato superior (cifra redonda) tiende a ser más amplia y exagerada en comparación con la diferencia entre precios situados en una misma escala. (Soraya, 2000)

- **Estrategia de precios**

La fijación de precios es el as que guardan todas las empresas en su manga. Los economistas han desarrollado grandes obras de literatura para explicar la importancia suma que adquiere una buena estrategia de fijación de precios en el ocurrir de la empresa. (Cerem Comunicación, 2016)

Es el caso de Stanton, Etzel y Walker, padres del concepto de “producto descremado”, una estrategia que habla de la necesidad de fijar un precio elevado

en el lanzamiento de un determinado bien de consumo. (Cerem Comunicación, 2016)

Se produce, comúnmente, en productos de calidad excepcional en los que no interviene el factor doméstico de las economías. Los compradores son, en su mayoría, personas decididas y que no pasan apuros de dinero en su primera fase. (Cerem Comunicación, 2016)

En adelante, se produce una bajada de precios, cuando se alcanza a sectores más populares, a los que se brinda la oportunidad de disfrutar de todas las ventajas y la exclusividad que ofrecen. Sin embargo, el producto ya no es tendencia y, por tanto, el estatus que se adquiere no es el mismo. (Cerem Comunicación, 2016)

Una estrategia de descremado de precios consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento y/o conforme el producto avanza por su ciclo de vida, se va reduciendo el precio para aprovechar otros segmentos más sensibles al precio. (Thompson, Promonegocios.net, 2007)

Conclusión:

En base a toda esta información, se decidió establecer el precio inicial de las barras de chocolate en **\$4.49**, al cual se lo podrá bajar hasta en \$3,99 para llegar a más mercados. Cabe mencionar que el chocolate más caro es el chocolate Pacari, un referencial del chocolate ecuatoriano.

3.3 PLAZA

Para concretar una venta, es importante tener un plan de eficiencia para conducir el producto o servicio hasta el cliente. Es aquí donde entra la plaza, también conocida como distribución. La plaza, se entiende como la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa al consumidor final. (Content, 2017)

Kaolati realizará la distribución en supermercados y tiendas orgánicas, es decir mediante minoristas, donde los chocolates negros son más demandados.

Existen dos formas de llegar a estos minoristas:

- Primera alternativa

Esta alternativa es mediante la ayuda de Pro Ecuador, donde se podrá participar en ferias internacionales y dar a conocer las barras de chocolate. Pro Ecuador también ayuda mediante eventos de ruedas de negocios, en los cuales, el propósito principal es llegar a acuerdos de negociación con diferentes países.

PRO ECUADOR es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional. (PRO ECUADOR, 2017)

Para poder exportar mediante Pro Ecuador, se necesitan seguir ciertos pasos:

- **Requisitos para ser exportador**

- i. Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar. (PRO ECUADOR, 2018)
- ii. Obtener el certificado de firma digital o TOKEN, otorgado por las siguientes entidades:
 - Registro Civil
 - Security Data
- iii. Registrarse como exportador en Ecuapass, donde se podrá:
 - Actualizar la información en la base de datos
 - Crear usuario y contraseña
 - Aceptar las políticas de uso
 - Registrar firma electrónica
- iv. Además, se deberá realizar el trámite de declaración juramentada de origen (DJO)

Dentro de ECUAPASS, se debe ingresar al menú “Ventanilla Única”, opción “Elaboración de DJO”. El usuario deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada, si el producto cumple con las normas de origen

establecidas en cada uno de los Acuerdos, para beneficiarse de las preferencias arancelarias correspondientes. La DJO tiene una duración de 2 años. (Pro Ecuador, 2013)

Si se va a exportar a Estados Unidos de América, Unión Europea, Terceros Países, SGP o SGP+, la única entidad emisora es el MIPRO. El exportador debe ingresar en ECUAPASS, menú “Ventanilla Única”, opción “Elaboración de CO”, completar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO. (Pro Ecuador, 2013)

▪ **Etapas de pre-embarque**

El proceso de exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque. Dicha declaración no es una simple intención de embarque, sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante. (Pro Ecuador, 2017)

Los principales datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignatario
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso

- Demás datos relativos a la mercancía

Los documentos digitales que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas (Cuando el caso lo amerite)

Cabe indicar que dependiendo del tamaño de la empresa y de la actividad económica de la misma, donde se involucren más de un encadenamiento productivo, se sugiere contratar los servicios de un agente de aduanas para que se asesore en la apertura y cierre de la exportación. Cabe reiterar que los exportadores no están en la obligación de contratarlo. (Pro Ecuador, 2017)

▪ **Etapas de post-embarque**

Regularizar las Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE): Finalmente, usted podrá regularizar Declaraciones Aduaneras de Exportación ante el SENA E y obtener el definitivo DAE, mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo (régimen 40). (Pro Ecuador, 2017)

Una vez que se realiza este registro, la DAE obtiene la marca **REGULARIZADA**. Para poder completar este proceso cuenta con un plazo de 30 días luego de realizado el embarque. (Pro Ecuador, 2017)

Este trámite requiere de los siguientes documentos:

- Copia de la factura comercial
- Copia de lista de empaque
- Copia de certificado de origen
- Copias no negociables de documento de transporte multimodal

Pro Ecuador por otro lado, cuenta con una forma práctica de conocer en qué etapa de la exportación se encuentran las empresas que desean exportar. A esto se lo conoce como la ruta Pro Ecuador para el exportador.

La ruta Pro Ecuador para la exportación utiliza una metodología de semaforización de servicios que consiste en ubicar a los usuarios en colores roja, amarillo y verde. El semáforo rojo aplica para las empresas en nivel de emprendedor; el semáforo amarillo aplica para empresas en nivel de potencial exportador y el semáforo verde aplica para las empresas exportadoras. Todos los niveles reciben servicios diferenciados a su capacidad y para lograr el paso de un nivel a otro es necesario cumplir ciertos criterios. Por ejemplo, para cambiar de amarillo a verde se aplica el test de potencial exportador, cuyo resultado permite definir en qué debe mejorar o desarrollar una empresa. (Pro Ecuador, 2015)

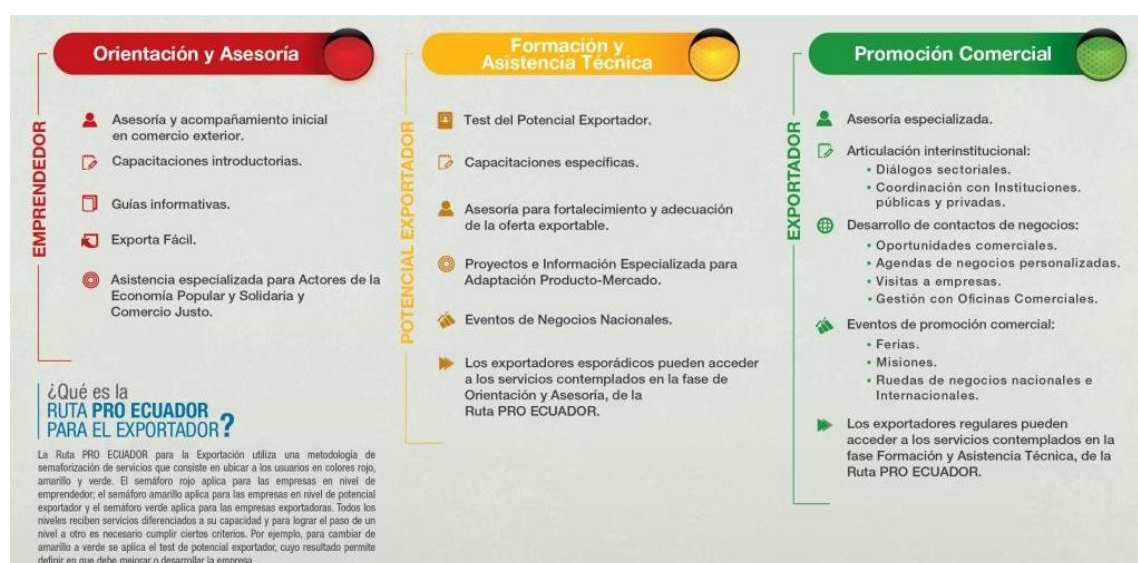


Ilustración 29: Semaforización de servicios Pro Ecuador

Fuente: (Pro Ecuador, 2015)

Como se observa en la imagen, Kaolati en este momento se encontraría en el semáforo rojo, es decir, es un emprendedor que necesita primeramente la orientación y la asesoría para poder comenzar a exportar.

- Segunda alternativa

Otra forma de llegar a los minoristas es mediante un distribuidor que se encuentre en los Estados Unidos. Este distribuidor se encargará de hacer llegar los productos a las diferentes tiendas y supermercados meta, los cuales cuentan con páginas web, donde dan la oportunidad a los proveedores de subir información acerca de los productos que se quisieran vender así poder concretar en una negociación.

Existen dos posibilidades de poder tener un distribuidor en Estados Unidos. La primera es a través de familiares o amigos que vivan en aquel país y se encarguen de negociar con los supermercados y tiendas para poder distribuirles.

La segunda forma es a través de food brokers estadounidenses. Un food broker es un agente independiente que actúa en nombre de un fabricante en la venta y comercialización de los productos del fabricante. (Food Brokers USA, 2014)

A los food brokers se lo pueden ubicar mediante páginas web como Seidman Food Brokerage. Por lo general, se paga una comisión del 5% en productos con marca y un 3% en productos de marca privada (marca comercial). Mercancía general y productos de salud y belleza a veces pagan una comisión más grande. Si una línea particular de productos no tiene distribución actual, muchos fabricantes optan por pagar una comisión mensual mínima que oscila entre \$ 1,000 y \$ 2,500 durante los primeros 6 meses. Este mínimo se paga para compensar a los Corredores por los gastos incurridos y desembolsados en el tiempo para establecer un nuevo producto en el mercado, mientras que no se está cobrando una comisión regular. En realidad, esta es una inversión sabia porque obliga al corredor a desempeñarse. Sin ingresos, cualquier nueva línea de

productos se convierte en una ocurrencia tardía y no tiene la misma consideración que las líneas que generan ingresos. (Food Brokers USA, 2014)

A continuación, se listan los supermercados y tiendas ideales para la exportación:

Tiendas

Food For Thought Grocery



Ilustración 30: Tienda Food For Thought

Fuente: (food and thought, 2018)

Establecido en 2004, Food and Thought ofrece solo productos orgánicos y alimentos de la más alta calidad, jugos frescos, batidos de leche, café, productos horneados caseros, suplementos de hierbas, productos de belleza y ropa sostenible. (food and thought, 2018)

Aquí, se disfruta de una comunidad unida y acogedora de personas de ideas afines, un hermoso patio con oportunidades de alimentación pacífica y conversación inteligente, y un café y una tienda de abarrotes llenos de comida orgánica certificada, ropa y productos para el hogar. (food and thought, 2018)

The Oaks Gourmet



Ilustración 31: Tienda The Oaks Gourmet Market

Fuente: (The Oaks Gourmet Market, 2018)

The Oaks Gourmet se estableció en 2009 con la idea de que un pequeño mercado local podría servir comida y bebidas deliciosas y de alta calidad a un precio justo. Tienen un compromiso con la excelencia y el servicio, y están ansiosos por encontrar elementos difíciles de encontrar a pedido. (The Oaks Gourmet Market, 2018)

The Oaks Gourmet es una tienda gourmet clásica que se siente como en una pequeña ciudad: su espacio de Hollywood está repleto de una gran selección de vinos junto con salsas, mermeladas y otros productos enlatados y embotellados. Detrás de la tienda de delicatessen, tienen un poco de todo: queso a la parrilla, un sándwich de desayuno italiano e incluso un corto derretimiento de costillas. Es el lugar perfecto para cenar antes de un espectáculo en el Hollywood Bowl. (goop, 2018)

Supermercados pequeños:

Fresco Community Market



Ilustración 32: Supermercado Fresco Community Market

Fuente: (Fresco Community Market, 2018)

Los propietarios del supermercado, Jon Murga y Helena Jubany (marido y mujer) que también tienen otros negocios en la ciudad de Los Ángeles, decidieron abrir una tienda que marcaría una gran diferencia en la comunidad. Inspirados por la película, "The Soloist", Murga y Jubany han establecido Fresco Community Foundation como parte del plan de negocios de su tienda. La Fundación sin fines de lucro devuelve un porcentaje de las ganancias netas de Fresco Market para apoyar programas y servicios dentro de la comunidad local. La pareja también se asoció con el "Instituto de Capacitación Urbana" de la Misión de Los Ángeles y contrató a una docena de los graduados del programa para ayudar a la Misión a poner fin al ciclo de pobreza y falta de vivienda en la ciudad. (GLOBE NEWSWIRE, 2011)

Fresco Community Market ofrece carnes y productos frescos, un servicio de delicatessen y panadería caliente, una amplia variedad de alimentos internacionales, productos naturales, orgánicos y a granel, y una amplia selección de vinos y cervezas artesanales.

Como parte del compromiso de la tienda con el vecindario, también ofrecen una "Esquina de la comunidad" para reuniones que incluyen una cafetería y WiFi gratis. Y Fresco no ha olvidado a las mascotas locales. También hay una estación de riego para perros en el exterior. (GLOBE NEWSWIRE, 2011)

The Fresh Market



Ilustración 33: Interior supermercado The Fresh Market

Fuente: (Pinterest, 2018)

The Fresh Market, Inc. opera como un minorista especializado en comestibles en los Estados Unidos. La compañía ofrece varios productos alimenticios que se enfocan en categorías de productos perecederos, que incluyen carne, mariscos, productos agrícolas, delicatessen, panadería, flores, sushi y alimentos preparados; y en categorías de productos no perecederos, como comestibles tradicionales, productos congelados y lácteos, así como productos alimenticios a granel, café y dulces, cerveza y vino. A partir del 4 de abril de 2016, operaba 187 tiendas en el sudeste, el medio oeste, el centro del Atlántico y el noreste. La compañía fue fundada en 1982 y tiene su sede en Greensboro, Carolina del Norte. (Bloomberg, 2017)

Erewhon Natural Foods Market



Ilustración 34: Erewhon Natural Foods Market

Fuente: (The Full helping, 2014)

Desde finales de la década de 1960 Erewhon ha sido intransigente en el compromiso de proporcionar alimentos y productos que cambien la vida de los clientes. Erewhon es más que una tienda, es una comunidad de personas unidas en su amor por los productos puros que protegen la salud de las personas y del planeta. (Erewhon, 2018)

En el mundo competitivo de hoy en día, han podido prosperar sin dejar de ser fieles a sus valores fundacionales. Esto solo puede suceder cuando todos comparten la misma visión: que lo que hacen y lo que compran tiene un gran impacto en el planeta y ellos mismos. Que cuando se vive con intención, aprenden juntos y crecen juntos. (Erewhon, 2018)

Su misión es hacer que los alimentos y productos saludables, puros y ricos en nutrientes estén disponibles para todos e inspiren a las personas a comer mejor, comer menos y vivir más tiempo. Creen en conocer al agricultor orgánico que cultiva la cosecha, el proveedor que fabrica el producto y el comprador que entra por sus puertas. Se comprometen a llevar alimentos puros, elaborados con ingredientes de la más alta calidad al mayor número de personas posible. (Erewhon, 2018)

Thrive Market



Ilustración 35: Página web de Thrive Market

Fuente: (Rubin, 2015)

Thrive Market es una comunidad de miembros que utiliza el poder de la compra directa para ofrecer los mejores alimentos saludables y productos naturales del mundo a los miembros a precios de mayorista, y para patrocinar membresías gratuitas para familias estadounidenses de bajos ingresos. (Thrive Market, 2018)

Thrive Market, una de las compañías de comercio electrónico de más rápido crecimiento de la nación, es una plataforma en línea basada en membresía enfocada en hacer que la vida sana sea fácil y asequible para todos. La empresa con sede en California recurrió a Swisslog para diseñar e implementar un centro de distribución (DC) para mantener el ritmo de su rápido crecimiento. (Warehous & Logistic News, 2017)

Sprouts



Ilustración 36: Supermercado Sprouts

Fuente: (Business Wire, 2013)

Es una cadena estadounidense de pequeñas tiendas de alimentación ecológica. Tiene su sede en Phoenix. Sus cerca de 50 tiendas se localizan en California, Arizona y Texas, en Estados Unidos. Las tiendas Sprouts son de menor tamaño que un supermercado y se centran en la venta de alimentos frescos, de producción ecológica y alimentos saludables. (Wikipedia, 2017)

Sprouts es la experiencia de compra de alimentos que hace que la vida sana sea fácil y asequible. Estas tiendas ofrecen alimentos frescos, naturales y orgánicos a precios increíbles, y en un entorno accesible que se siente como un mercado de agricultores pasado de moda.

Aquí se podrán encontrar montañas de coloridas frutas y verduras frescas, barriles de cereales integrales, nueces y dulces, y mostradores de delicatessen, carnes y mariscos de servicio completo, que incluyen hamburguesas y salchichas hechas a mano. Se encontrarán productos recién horneados, sabrosos y convenientes, comidas listas para el consumo, quesos gourmet, productos sin gluten, vitaminas y suplementos a precios

razonables y miles de productos naturales y orgánicos comestibles. (SPROUTS FARMERS MARKET, 2017)

3.3.1 Presupuesto proyectado de distribución

Presupuesto proyectado de distribución							
Actividad	Cantidad	Precio unitario	Años proyectados				
			2018	2019	2020	2021	2022
Almacenaje (Quito)							
Arriendo oficina	12	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.344,00	\$ 7.490,88	\$ 7.640,70	\$ 7.793,51
Servicios básicos	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 1.224,00	\$ 1.248,48	\$ 1.273,45	\$ 1.298,92
Bodegaje	12	\$ 120,00	\$ 1.440,00	\$ 1.468,80	\$ 1.498,18	\$ 1.528,14	\$ 1.558,70
Exportación (vía aérea)							
Obtención Token	1	\$ 54,88	\$ 54,88		\$ 20,16		\$ 20,16
Distribución a destinos							
Distribución hacia parte sur Estados unidos	12		\$ 4.221,60	\$ 6.649,20	\$ 6.982,20	\$ 7.331,40	\$ 7.696,80
TOTAL			\$ 6.916,48	\$ 9.342,00	\$ 9.749,02	\$10.132,99	\$10.574,58

Tabla 8: Presupuesto proyectado de distribución

Fuente: (Peñañiel, 2018)

3.4 PROMOCIÓN

Según Jerome McCarthy (quién introdujo el concepto de las 4P's del marketing: Producto, Plaza, Precio y Promoción) y William Perreault, “la promoción consiste en transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos”. (Thompson, MarketingIntensivo.com, 2010)

A esto añaden algo a tomar en cuenta: “La función principal del director de marketing consiste en comunicar a los consumidores meta que el producto idóneo se encuentra disponible en el lugar adecuado al precio correcto”. (Thompson, MarketingIntensivo.com, 2010)

La promoción que se llevará a cabo en Estados Unidos será a través de diferentes formas:

3.4.1 Merchandasing

El merchandising, vocablo anglosajón de reciente incorporación al lenguaje comercial. Está compuesto por la palabra "merchandise", cuyo significado es mercancía y la terminación – "ing", que significa acción, es decir, la acción mediante la cual se pone el producto en poder del consumidor. (Josefa González Santana, 2014)

Teniendo en cuenta la definición anterior, podemos decir que el Merchandising es el conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta, con el fin de argumentar e influir sobre el público incluso, sin estar presente el vendedor y que permiten:

- Colocar el producto adecuado
- En el lugar propicio
- Durante el tiempo necesario
- De la forma más eficaz
- Al precio más conveniente.
- Y en la cantidad precisa (Josefa González Santana, 2014)

En el caso de las barras de chocolates se utilizará el merchandasing de presentación, el cual utiliza técnicas que permiten potenciar la presentación visual de los productos en los establecimientos. (Josefa González Santana, 2014)

Se crearán carteles especiales en las estanterías de los supermercados y tiendas, los cuales tendrán como objetivo dar a conocer las barras de chocolate. A continuación, se muestra un ejemplo de visual merchandasing que se realizará para colocarlos en los estantes:



Ilustración 37: Merchandising visual

Fuente: (Peñañiel, educational colours, 2017)

3.4.2 Publicidad

Para la American Marketing Association, la publicidad consiste en “la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas” (Puon, 2013)

3.4.2.1 Participación en ferias

Kaolati será partícipe de ferias de chocolate que se realizan en Estados Unidos, para lo cual dispondrá de los elementos y servicios necesarios para su presentación como stand,

transporte, tarjetas de presentación, y muestras de barras de chocolate. Cabe recalcar que Pro Ecuador paga el lugar en donde se colocará el stand, por lo que lo único de lo que nos encargáramos sería de armar el stand.

Algunas de las ferias de chocolate que se realizan en Estados Unidos son: Annual Ghirardelli Square Chocolate Festival, O.C. Chocolate Festival, Colorado Chocolate Festival, Colorado Chocolate Festival, The Festival of Chocolate: Orlando, Florida, Chocolate Festivals Illinois: Long Grove Chocolate Festival, Chocolate Lovers Affair: Prince Frederick, Maryland, entre otros. (ProFlowers, 2011)

3.4.2.2 Página web

Kaolati contará con una página web con la opción de poder verla en español y en inglés. La página web tendrá como objetivo comunicar quienes somos y por qué deberían comprarnos a nosotros.

Se mostrarán nuestras barras y con el tiempo se irán añadiendo más productos. La página web será atractiva y contará con imágenes que expliquen nuestra historia.

Para Kaolati es importante conocer la satisfacción de sus clientes, por lo que las personas contarán con la posibilidad de contactarnos y decirnos cualquier queja, duda o comentario.

Otro apartado importante es que los consumidores podrán comprar mediante la misma página web.

La tienda online se creará dentro de la plataforma Wix.com es una plataforma líder en desarrollo web, basada en el sistema "en la nube", que tiene millones de usuarios alrededor del mundo. El creador de páginas web Wix tiene todo lo que se necesita para crear un sitio web totalmente personalizado, gratuito y de alta calidad. (Wix, 2018)

El primer paso a realizar es hacer upgrade al plan eCommerce dentro de los planes de Wix, este plan permite tener una tienda online dentro de la página web. El costo del plan es de US\$8.08 x 12 meses y se obtiene un dominio gratis por 1 año, luego el costo del dominio será de \$24.85 anual.

El segundo paso a realizar es crear la página web mediante plantillas que ofrece Wix. Una vez hecho esto, se debe agregar la app Wix Stores, la cual es una tienda online creada por Wix. Wix Stores acepta múltiples opciones de pago para los productos de la tienda, así como para las descargas digitales. Se puede promover fácilmente los productos en el Administrador de la tienda. (Wix, 2018)

Wix brinda todas las herramientas necesarias para empezar a vender online:

- Vender productos o descargas digitales.
- Agregar una cantidad de productos ilimitada
- Acepta pagos por PayPal, tarjetas de crédito y métodos de pagos online.
- Promover la tienda con email marketing
- Garantiza un certificado SSL checkout
- Seguir las ventas de cerca con un administrador de tienda intuitivo
- Manejar la tienda desde cualquier parte con la versión móvil de Wix
- Agregar opciones de envíos y retiros
- Crear cupones y promociones
- Hacer que encuentren la página online con herramientas de SEO
- 100% libre de comisiones
- Ayuda las 24/7 (Wix, 2018)

Una vez creada la página web con tienda online, es necesario conocer los costos de envío de las barras de chocolate hacia Estados Unidos.

Los envíos se realizarán desde Ecuador, ya que no se cuenta con una planta de Kaolati en Estados Unidos. Para poder enviar los chocolates, se lo hará por medio de Exporta Fácil, el cual es un Programa de Gobierno que facilita las exportaciones de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), artesanos, actores de la economía popular y solidaria del País, a través de un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del operador público Correos del Ecuador CDE E.P. con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes. (Correos del Ecuador, 2018)

Algunas de las características de este programa son las siguientes:

- Servicio Disponible en EMS y Certificado
- Seguimiento de su envío por Internet a través de nuestra página Web (Web Tracking)
- Peso máximo de 30kg (dependiendo de los límites permitidos en el país de destino). (Correos del Ecuador, 2018)

Las barras de chocolate se podrán comprar a un precio más barato por medio de la página web, debido a que no existen porcentajes de ganancia para el supermercado ni para el distribuidor. El precio que se establecerá para cada barra de chocolate será de \$3,15.

La forma en la que se aceptarán compras a través de la tienda online es de la siguiente manera:

- Compra mínima: 10 barras de chocolate de 50 gramos (\$31,50 por medio Kilo). Este es el peso mínimo que se puede exportar mediante Exporta Fácil.

El costo de la exportación mediante correos del Ecuador de 10 barras es de \$ 26,88. Lo cual da un total de \$58,38 para el consumidor final en Estados Unidos.

El valor global de las transacciones de comercio electrónico en el mundo en 2016 fue de 1,9 billones de dólares. Los países que lideran la media de gasto anual en compras de comercio electrónico por usuario son Reino Unido, con 2.033 dólares, Estados Unidos, con 1.630 dólares y Canadá, con 1.052. (Villanueva, 2017)

En Estados Unidos un consumidor gasta aproximadamente \$136 en compras online al mes.

3.4.2.3 Social Media

La publicidad que se realizará en un principio será enteramente a través de internet. Se harán campañas por redes sociales como Facebook e Instagram. En Facebook podemos mostrar anuncios a las personas en función de cómo y cuándo llevan a cabo la interacción con estos, y crear una experiencia que sea relevante al lugar en el que se encuentren en el proceso de investigación de tus productos. La interfaz de anuncios de autoservicio de Facebook supera a cualquier otra plataforma publicitaria del mercado. No hace falta ser un experto en tecnología para sacarle el máximo partido. (Firestone, s.f.)

También se creará publicidad a través del buscador de Google.

Facebook

Lo primero para hacer campañas de publicidad en esta red social, es conocer ciertos conceptos básicos que se utilizarán, como los siguientes:

Conceptos básicos sobre los costos

Los costos pueden definirse de dos formas:

- Importe total invertido
- Costo de cada resultado que se obtiene

Se puede controlar el importe total invertido mediante el presupuesto, mientras que el costo por resultado se controla por medio de la estrategia de puja. (Facebook, 2018)

Estrategia de puja

Facebook permite definir una puja máxima para los anuncios o dejarla de forma automática.

Hay diferentes tipos de pujas (la que se utilizará es la mencionada):

Pujas por CPC (Coste por clic) – Estas pujas son las preferidas de muchos porque sólo se paga cuando se consigue un clic. El único inconveniente es que en redes como Facebook se paga por todos los clics del anuncio, no sólo por los clics en el enlace del sitio web. (Núñez, 2018)

Es decir, si un usuario hace clic en una foto solo para verla mejor o hace un “me gusta” en el anuncio, se pagará por esa acción. Algo importante para tomar en cuenta es que, si Facebook muestra un anuncio a muchas personas y apenas se consiguen clics, dejará de mostrarlo porque no es rentable. (Núñez, 2018)

Así mismo, hay una opción de Facebook que pregunta cómo se quiere optimizar la entrega de los anuncios en función del objetivo. Por ejemplo: si el objetivo es clics a sitio web, se podrá optimizar por enlaces a el sitio web, por impresiones o por alcance único (para que un usuario sólo vea el anuncio una vez al día). (Núñez, 2018)

Mapa con el coste medio de CPC, CPL y Coste por instalación de app

A continuación, se presenta un reporte generado por AdEspresso de Facebook Ads.



Ilustración 38: Costo por hacer publicidad en Facebook a nivel mundial

Fuente: (Núñez, 2018)

Estados Unidos

- CPC – \$0.27
- CPL – \$0.23
- Coste por instalación de app – \$2.74

Si se cobran clics, Me gusta, reproducciones de vídeo o interacciones con la publicación, el presupuesto diario deberá ser de 5 USD como mínimo. (Facebook, 2018)

La estrategia que Kaolati utilizará es la estrategia de puja, ya que se requiere que las personas que vean el anuncio, entren a la página web y se identifiquen con la marca al conocerla y entender sus razones de ser, para que de esta forma sean más propensos a comprar los productos.

Tiempo de campaña en Facebook Ads

El proceso de construir y posicionar una marca suele ser lento. Dado que al comienzo no existe reconocimiento de la marca, se recomienda causar una primera gran impresión durante 1 o 2 meses y luego hacer esfuerzos constantes durante los meses siguientes para causar recordación al largo plazo. (OHH publicidad exterior, 2017)

Se realizará una campaña de publicidad en Facebook por 1 mes cuando se vaya a lanzar el producto. Después se realizará por 7 días de cada mes durante 4 meses (pasando un mes). Ejemplo: 7 días del mes de julio, 7 días del mes de septiembre, y de esta manera 4 veces. En total se hará la campaña de publicidad por 90 días para el 2018.

Clicks	Costo
1	\$ 0,27

	Dinero invertido en publicidad	Clicks
Al día	\$ 10,00	37
Al mes	\$ 300,00	1.111

Tabla 9: Clicks que representan por la cantidad invertida

Fuente: (Peñafiel, 2018)

En base a los cálculos realizados, se espera invertir \$300 por el primer mes de publicidad, para poder generar 1.111 clicks en la página web. Al realizar toda la campaña por los 90 días, se esperará generar 3.333 clicks, esto representa un costo total de \$900 para la campaña de publicidad en Facebook en el año 2018.

Para poder recuperar la inversión realizada en publicidad, 500 personas durante el 2018 (15% del total de clicks) tendrán que comprar por lo menos 1 barra de chocolate. Es decir, 500 personas multiplicado por el porcentaje de ganancia por barra, que es \$1.89, da una cantidad de \$945.

Se espera que por lo menos el 30% de las personas que hagan click en el anuncio compre 1 barra de chocolate como mínimo. Es decir, si el 30% representa a 1.000 personas, en dinero representaría \$1.890.

En resumen, al invertir \$900 en publicidad, se generará \$1.890 en ganancias. Lo que quiere decir que, por cada dólar invertido, se obtiene \$2.1 de ganancia.

Es importante mencionar que, estos datos sólo se podrán conocer al momento de realizar la publicidad y haber probado con varios tipos de anuncios, hasta llegar a obtener una fórmula ganadora que permita generar ingresos constantemente.

Instagram

La publicidad en Instagram ofrece las mismas herramientas de focalización de Facebook. Sin embargo, la demografía de los usuarios de Instagram difiere de la de los usuarios de Facebook. El grupo demográfico más grande en Instagram son mujeres entre 18 a 29 años de edad que viven en las ciudades. (Newberry, 2017)

El costo de hacer publicidad en Instagram es algo que depende de cada usuario y de lo que se quiera gastar en la promoción de Instagram. Se tendrá que elegir un presupuesto total, que es la cantidad total que se va a gastar en la promoción. También se definirá una duración para la promoción, que será el número de días que se quiere que la promoción esté en circulación. (Facebook, 2018)

La publicidad en Instagram al ser casi idéntica a la de Facebook, facilitará la forma de promocionar las barras Kaolati, y de igual manera, se va a invertir la misma cantidad de dinero que en Facebook, es decir, \$900 para el 2018.

Google Adwords

AdWords proporciona diferentes formas de realizar ofertas para los anuncios según lo que sea más importante para el usuario y su empresa. La mayoría de los anunciantes se centran en los clics, las impresiones, las conversiones o las vistas (para anuncios de video). (Google, 2018)

Ahora que el usuario se está anunciando en AdWords, es probable que tenga un objetivo claro para sus anuncios. Si vende café, es posible que desee lograr que más personas visiten su tienda. Si dirige un club de excursionismo, su objetivo puede ser que más personas se suscriban a su boletín informativo, y así sucesivamente. Saber qué quiere lograr con sus anuncios lo ayudará a decidir qué ofertas realizar. (Google, 2018)

En Google, de igual manera se utilizará la estrategia de puja y se establecerá un presupuesto de \$900 para el año 2018.

La oferta de costo por clic (CPC) significa que se paga por cada clic que se hace en los anuncios. En el caso de las campañas de ofertas de CPC, el usuario establece una oferta de costo máximo por clic o CPC máx., que representa el importe más alto que está

dispuesto a pagar por un clic en el anuncio (salvo que se configure ajustes de ofertas o utilice el CPC avanzado). (Google, 2018)

- El CPC máx. es el importe máximo que se le cobra por un clic. Sin embargo, en general, se le cobra menos y, en algunas ocasiones, mucho menos. El importe final que se le cobra por clic se denomina CPC real.
- Si se ingresa una oferta de CPC máx. y un usuario hace clic en su anuncio, ese clic no le costará más que el importe de la oferta de CPC máximo que establezca.
- El usuario elige entre ofertas manuales (elige los importes de las ofertas) y ofertas automáticas (permite que Google elija los importes de las ofertas según el presupuesto).
- A veces, los precios de CPC se denominan pago por clic (PPC). (Google, 2018)

3.4.3 Presupuesto proyectado de comunicación

“Cantidad de dinero que el anunciante destina a sus acciones de comunicación. (marketingdirecto, 2018)

Se realizarán dos tipos de presupuestos de comunicación, el primero será el presupuesto de comunicación para el consumidor final, como publicidad en redes sociales y el otro presupuesto será un presupuesto de comunicación para el Trade marketing, es decir, los planes de acción y estrategias que se tomarán para transformar el punto de venta y hacerlo más atractivo para los consumidores.

A continuación, se establecen los dos presupuestos de comunicación:

Presupuesto proyectado de plan de comunicación (Consumidor final)							
Actividad	Cantidad	Precio unitario	Años proyectados				
			2018	2019	2020	2021	2022
Publicidad digital (durante 3 meses)							
Anuncios en Facebook (Facebook Ads)			\$ 900,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
Anuncios en Instagram			\$ 900,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
Anuncios en Google (Google Adwords)			\$ 900,00	\$ 1.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00
Página web	1	\$ 8,08	\$ 64,64	\$ 121,81	\$ 121,81	\$ 121,81	\$ 121,81
Fotografías	2	\$ 50,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL			\$ 2.864,64	\$ 4.721,81	\$ 6.221,81	\$ 7.721,81	\$ 9.221,81

Tabla 10: Presupuesto proyectado de comunicación consumidor final

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Datos:

Inflación anual: 2%

Pasajeros: 2

Presupuesto proyectado de plan de comunicación (Trade marketing)							
Actividad	Cantidad	Precio unitario	Años proyectados				
			2018	2019	2020	2021	2022
Merchandasing visual							
Diseño material publicitario							
Carteles para estanterías (20cm x 30cm)	49	\$ 1,00	\$ 49,00	\$ 49,00	\$ -	\$ -	\$ -
Diseño carteles	1	\$ 50,00	\$ 50,00				
Transporte	7	\$ 100,00	\$ 700,00				
Ferias (2 al año)							
Elaboración del stand	2	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 612,00	\$ 624,24	\$ 636,72	\$ 649,46
Pasajes de avión	4	\$ 1.125,00	\$ 4.500,00	\$ 4.590,00	\$ 4.681,80	\$ 4.775,44	\$ 4.870,94
Alojamiento	4	\$ 51,00	\$ 204,00	\$ 208,08	\$ 212,24	\$ 216,49	\$ 220,82
Transporte	2	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 204,00	\$ 208,08	\$ 212,24	\$ 216,49
Productos para exhibición en ferias							
Muestras de barras de chocolate	1000	\$ 1,25	\$ 1.249,00	\$ 1.249,00	\$ 1.249,00	\$ 1.249,00	\$ 1.249,00
Preparación para interesados							
Brochures	1000	\$ 0,20	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Diseño brochures	1	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Tarjetas de presentación	1000	\$ 0,04	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 35,00
TOTAL			\$ 7.887,00	\$ 7.247,08	\$ 7.310,36	\$ 7.424,89	\$ 7.541,71

Tabla 11: Presupuesto proyectado de comunicación Trade marketing

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Como se observa en el recuadro, los precios de materiales, transporte, alojamiento, entre otros, suben de acuerdo a una inflación establecida cada año, en este caso se la estableció en 2%. Otro dato importante es que se viajará 2 veces al año para promocionarse en ferias en Estados Unidos, este viaje se lo realizará entre dos personas por temas logística

4 PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero o Plan Económico Financiero es probablemente la parte más importante del plan de negocio. Pues en él se recoge toda la información desarrollada y cuantificada - en unidades monetarias - de cada uno de los planes de actuación, que corresponden a cada una de las áreas funcionales de la empresa. (wikiEOI, 2012)

4.1 PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Plan de inversión inicial		
Activos fijos		
Muebles de oficina	\$	500,00
Equipos de computación	\$	2.500,00
Equipos de oficina	\$	500,00
Displays	\$	770,00
Matriz moldes de chocolate	\$	150,00
Total activos fijos	\$	4.420,00
Activos diferidos		
Constitución de la empresa (sociedad anónima)	\$	800,00
Diseño packaging caja inicial	\$	1.000,00
Adaptación de diseño packaging a otro sabor	\$	500,00
Naming de la marca	\$	400,00
Diseño de logotipo de marca	\$	400,00
Formulaciones	\$	561,14
Registro de marca	\$	474,00
Laboratorio (registro sanitario, tabla nutricional)	\$	1.770,40
Total activos diferidos	\$	5.905,54
Capital de trabajo		
Gastos de distribución	\$	6.918,88
Gastos de comunicación	\$	10.751,64
Total capital de trabajo	\$	17.670,52
Inversión total	\$	27.996,06

Tabla 12: Plan de inversión inicial

Fuente: (Peñañiel, 2017)

4.2 INGRESOS PROYECTADOS

Los ingresos que se establecen a continuación, son en base al escenario normal, dentro de la demanda pronosticada y para el público objetivo seleccionado.

4.2.1 Ingresos por la gran distribución

Ingresos proyectados					
Tipo de barra de chocolate	Años proyectados				
	2018	2019	2020	2021	2022
Kaolati Andean herbs	44.186,08	69.594,96	73.080,36	76.735,32	80.559,84
Kaolati Yerba mate & orange	44.186,08	69.594,96	73.080,36	76.735,32	80.559,84
TOTAL	88.372,16	139.189,92	146.160,72	153.470,64	161.119,68

Precio de venta para
distribuidores (\$): 3,14

Barras proyectadas a vender el
primer año: 3.518,00

Tabla 13: Ingresos proyectados

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Porcentaje de ganancia en tiendas/supermercado en chocolate: 5-25%

Las tiendas de comestibles ciertamente operan con márgenes de ganancia más delgados que la mayoría de los otros minoristas. De acuerdo con el Retail Owners Institute, las tiendas generalmente mantienen un estrecho margen de 5-8% en los productos básicos y luego amplían sus márgenes en artículos de lujo o indulgencia (piense en cafés de alta gama, chocolate, vinos, etc.). (Waits, 2010)

Como se observa en el recuadro, el precio de venta a los distribuidores es de \$3,14 debido a que se estableció una ganancia aproximada del 30% para los distribuidores como los food brokers (personas que consiguen los contactos con los supermercados y tiendas (5%) y ganancia de supermercados y tiendas en sí (25%).

Hay que tomar en cuenta que a medida que las ventas de los sucedáneos del chocolate caen, el chocolate negro creció un 5,1% y un 3,3% durante el año 2016 en América y Europa occidental, respectivamente, según Euromonitor. (MONZÓN, El Independiente, 2017)

Debido a esto, se proyectarán ingresos con un aumento del 5% cada año. En este caso se está suponiendo que los ingresos provienen a partir del mes de mayo del 2018.

4.3 Egresos

4.3.1 Sueldos

En un principio el presidente de la compañía recibirá un sueldo junto con un contador que se contratará.

A partir del año 2019, se contratará una persona para que se encargue de realizar marketing a través de redes sociales y una persona que se encargue de compras online.

Cargo	Ingresos		Descuentos	Provisiones				Total gasto sueldos 2018
	Mensual	Anual	Aporte IESS	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	
Presidente	\$ 1.000,00	\$ 8.000,00	\$ 756,00	\$ 1.094,50	\$ 257,33	\$ -	\$ -	\$ 8.595,83

Tabla 14: Sueldo presidente

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Cargo	Ingresos		Descuentos	Provisiones				Total gasto sueldos 2018
	Mensual	Anual	Aporte IESS	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	
Contador	\$ 600,00	\$ 4.800,00	\$ 453,60	\$ 656,70	\$ 257,33	\$ -	\$ -	\$ 5.260,43

Tabla 15: Sueldo contador

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Cargo	Ingresos		Descuentos	Provisiones				Total gasto sueldos 2019
	Mensual	Anual	Aporte IESS	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	
Asistente de comercialización	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 680,40	\$ 656,70	\$ 400,00	\$ 300,00	\$ 600,00	\$ 8.476,30

Tabla 16: Sueldo asistente de comercialización

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Cargo	Ingresos		Descuentos	Provisiones				Total gasto sueldos 2019
	Mensual	Anual	Aporte IESS	Decimo tercer sueldo	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondo de reserva	
Asistente de compras	\$ 450,00	\$ 5.400,00	\$ 510,30	\$ 492,53	\$ 400,00	\$ 225,00	\$ 450,00	\$ 6.457,23

Tabla 17: Sueldo asistente de compras

Fuente:(Peñañiel, 2017)

4.3.2 Depreciación

Activos fijos	Depreciación				
	2018	2019	2020	2021	2022
Muebles de oficina	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Equipos de computación	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ 833,33	\$ -	\$ -
Equipos de oficina	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Total depreciación	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 100,00	\$ 100,00

Tabla 18: Depreciación

Fuente: (Peñañiel, 2017)

4.3.3 Amortización préstamo

Se realiza un préstamo en BanEcuador para financiar capital de trabajo de la empresa, el cual se calcula bajo el método de cuota fija, a una tasa de interés del 15,00% mensual de acuerdo; con un plazo de 5 años a partir de mayo del 2018:

VARIABLE	DATOS	RESULTADO
Valor préstamo	\$ 28.000,00	
Número periodos	5	
Pago		\$ 8.352,84
Tasa Interés periódica	15,00%	
K	1	
Tasa nominal	15%	

PERIODO	SALDO INICIAL	INTERESES	CUOTA	AMORTIZACIÓN	SALDO FINAL
1	\$ 28.000,00	\$ 4.200,00	\$ 8.352,84	\$ 4.152,84	\$ 23.847,16
2	\$ 23.847,16	\$ 3.577,07	\$ 8.352,84	\$ 4.775,76	\$ 19.071,40
3	\$ 19.071,40	\$ 2.860,71	\$ 8.352,84	\$ 5.492,12	\$ 13.579,28
4	\$ 13.579,28	\$ 2.036,89	\$ 8.352,84	\$ 6.315,94	\$ 7.263,34
5	\$ 7.263,34	\$ 1.089,50	\$ 8.352,84	\$ 7.263,34	-

Tabla 19: Simulador de crédito

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Se eligió a BanEcuador para realizar el crédito debido a que este banco permite realizar créditos de hasta \$50.000 y plazos hasta 60 meses. El banco Pichincha sólo financia hasta \$20.000 por 36 meses máximo. Y el banco Pacífico hasta \$30.000 con 24 meses de plazo. Estos bancos ofrecen los créditos a una tasa del 16% mientras que BanEcuador del 15%.

BanEcuador apuesta por el desarrollo, por eso aceptará diversos tipos de garantías como: Hipotecas abiertas, prendas industriales, agrícolas o comerciales, garantía personal, certificados de inversión, garantía solidaria, entre otros. Consulta a un oficial de negocios para más información. (BanEcuador, 2018)

Los Requisitos para pedir un préstamo son:

- Presentación de la cédula de ciudadanía o identidad y del certificado de votación del solicitante, cónyuge o conviviente.
- Presentación del RUC o RISE del solicitante.
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a dos meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito.

- Copia de carta de impuesto predial, escritura de inmueble y/o certificado de gravámenes (si aplica).
- Copia de matrícula de vehículo (si aplica).
- Copia de escrituras, comodato, contrato o certificado de arrendamiento o documentos que justifiquen el uso del lugar de inversión.
- Copia del contrato de compromiso de compra-venta del bien a adquirir
- Consulta a un oficial de negocios para más información sobre los requisitos ya que pueden variar de acuerdo al tipo de crédito. (BanEcuador, 2018)

4.3.4 *Merma*

Se entiende por merma aquella pérdida de mercancías que no tiene justificación. En este sentido habrá merma en los casos de robo, uso indebido del producto por parte del consumidor y manejo indebido del producto por parte del personal de impulso. (grupo éxito, 2011)

Para poder determinar un porcentaje de merma para las barras de chocolate, se analizará el III estudio de mermas en el retail, una investigación realizada en supermercados de Chile.

El III estudio de mermas en el retail es una investigación que el ESE Business School realizó para la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) y ALTO Chile, que contó con la participación de 22 cadenas de retail cuya cobertura asciende a 3.253 tiendas y una facturación superior a 20.000 millones de dólares. (ESE Business School, 2016)

La investigación se ejecutó entre mayo y septiembre de 2016 y concluyó que la merma operativa sobre venta neta es de 1,89%. El total de la merma valorizada para este grupo en este período asciende a 521 millones de dólares. (ESE Business School, 2016)

En esta tercera versión del estudio se solicitó a los participantes que reportaran sus indicadores de mermas de los últimos 3 años con el objetivo de hacer una comparación longitudinal de los valores. La evolución de la merma operativa sobre ventas de las empresas participantes es la siguiente (ESE Business School, 2016):

Evolución de % de Mermas	2013	2014	2015	2015 (incluye total de empresas participantes)
Número de Empresas	20	20	20	22
Merma promedio (% sobre ventas)	1,90%	2,00%	1,89%	1,89%

Ilustración 39: Evolución de la merma operativa sobre ventas

Fuente: (ESE Business School, 2016)

Pérdida operativa (merma total): Es la suma de la pérdida conocida y desconocida causada por la operación en sí, valorizada a precio de costo. (ESE Business School, 2016)

Comparando con el indicador internacional del “The Global Retail Theft Barometer 2014-2015”, este estudio reporta una merma operacional global de 1,23%. Asimismo, Latinoamérica presenta un 1,55% a nivel agregado. (ESE Business School, 2016)

Niveles de merma	Promedio Simple	Formato con mayor merma	Máximo con menor merma
Nivel global (24 países)	1,23%	1,99%	0,48%
Latinoamérica (3 países)	1,55%	2,25%	0,84%
Norteamérica (EEUU)	1,27%	2,25%	0,28%
Chile	1,89%	3,27%	1,05%

Ilustración 40: Niveles de merma a nivel mundial

Fuente: (ESE Business School, 2016)

En el siguiente gráfico se observa que los Supermercados y Tiendas informan los mayores porcentajes de mermas sobre venta neta. En el caso Supermercado la principal razón que

explica el fenómeno es que el rubro “alimentos” es el que mayor incidencia de mermas informa. (ESE Business School, 2016)

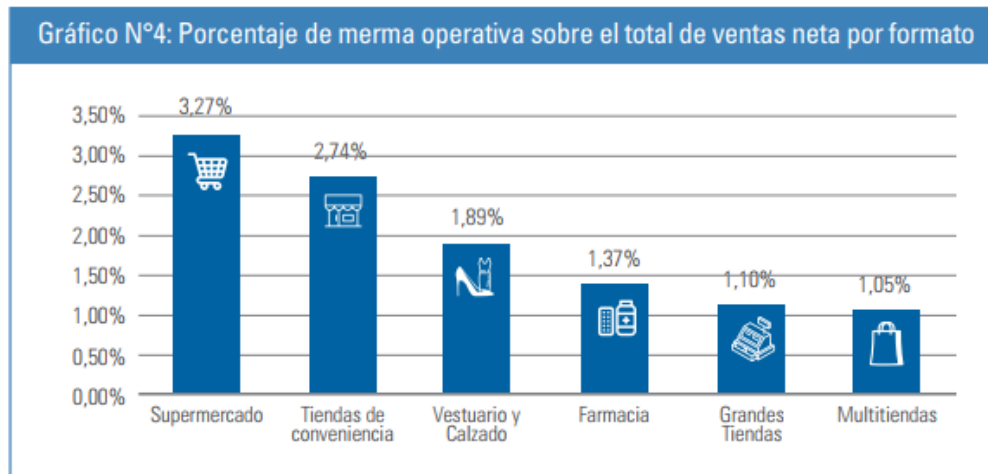


Ilustración 41: Porcentaje de merma operativa de acuerdo a la industria

Fuente: (ESE Business School, 2016)

Productos más sensibles a la merma

En la siguiente tabla se detallan los productos de mayor incidencia relativa en la merma operativa según la opinión de los encuestados. En ambos casos, se ratifica que las categorías más sensibles son las de alimentación y la de vestuario. (ESE Business School, 2016)

	1° categoría	2° Categoría	3° Categoría
 FARMACIA	Productos de cuidado personal (cremas mujer y desodorantes)	Leche niños	Medicamentos hormonales / pacientes crónicos
 VESTUARIO Y CALZADO	Chaquetas/Parkas	Sweaters/Jeans	Zapatos de Mujer
 SUPERMERCADOS	Carne vacuno / Chocolates	Artículos de perfumería / Juguetería	Artículos de librería / Verdulería
 GRANDES TIENDAS	Jeans	Ropa deportiva	Juguetería
 MULTITIENDAS	Celulares / Tablets / Televisores	Jeans y Parkas	Ropa deportiva
 TIENDAS POR CONVENIENCIA	Insumos de comida	Dulces y chocolates	Bebidas

Ilustración 42: Productos más sensibles a la merma

Fuente: (ESE Business School, 2016)

De acuerdo al análisis realizado por el ESE Business School, se puede decir que los chocolates son muy susceptibles a la merma dentro de los supermercados. Estos se encuentran en el tercer lugar de productos sensibles a la merma junto con la carne vacuna, después de los productos de cuidado personal y después de las chaquetas.

En Estados Unidos, sin embargo, el porcentaje de merma es inferior comparado a países como Chile (investigación realizada) y a Latinoamérica en general. La merma en retailers en Estados Unidos va del 0,28 al 2,25%.

Como conclusión, Kaolati utilizará un porcentaje de las barras de chocolate que irá destinado a la merma. Este porcentaje será del 2,5% sobre las ventas.

4.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO					
Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos por ventas	\$ 88.372,16	\$ 139.189,92	\$ 146.160,72	\$ 153.470,64	\$ 161.119,68
(-) Costo de ventas	\$ 30.930,26	\$ 43.973,38	\$ 43.056,90	\$ 42.913,13	\$ 43.307,33
Utilidad bruta	\$ 57.441,90	\$ 95.216,54	\$ 103.103,82	\$ 110.557,51	\$ 117.812,35
Gastos					
(-) Gastos distribución	\$ 6.916,48	\$ 9.342,00	\$ 9.749,02	\$ 10.132,99	\$ 10.574,58
(-) Gastos comunicación	\$ 10.751,64	\$ 11.968,89	\$ 13.532,17	\$ 15.146,70	\$ 16.763,52
(-) Gasto merma	\$ 4.418,61	\$ 6.959,50	\$ 7.308,04	\$ 7.673,53	\$ 8.055,98
(-) Gastos sueldos	\$ 13.856,27	\$ 39.289,40	\$ 42.714,53	\$ 46.139,65	\$ 49.564,78
(-) Otros gastos	\$ 200,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
(-) Depreciación	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 100,00	\$ 100,00
(-) Amortización	\$ 8.352,84	\$ 8.352,84	\$ 8.352,84	\$ 8.352,84	\$ 8.352,84
(-) Intereses	\$ 4.200,00	\$ 3.577,07	\$ 2.860,71	\$ 2.036,89	\$ 1.089,50
Utilidad antes de IMP y PT	\$ 7.812,74	\$ 14.493,52	\$ 17.353,20	\$ 20.674,91	\$ 23.011,16
(-) Participación trabajadores 15%	\$ 1.171,91	\$ 2.174,03	\$ 2.602,98	\$ 3.101,24	\$ 3.451,67
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.640,83	\$ 12.319,49	\$ 14.750,22	\$ 17.573,68	\$ 19.559,49
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 1.460,98	\$ 2.710,29	\$ 3.245,05	\$ 3.866,21	\$ 4.303,09
Utilidad neta antes de reserva legal	\$ 5.179,85	\$ 9.609,20	\$ 11.505,17	\$ 13.707,47	\$ 15.256,40
(-) reserva legal 10%	\$ 517,98	\$ 960,92	\$ 1.150,52	\$ 1.370,75	\$ 1.525,64
Utilidad neta del ejercicio	\$ 4.661,86	\$ 8.648,28	\$ 10.354,65	\$ 12.336,72	\$ 13.730,76

Tabla 20: Estado de resultados integral proyectado

Fuente: (Peñafiel, 2017)

La tabla 20 muestra el estado de resultados integral proyectado para 5 años. En el apartado de “otros gastos” se incluye el costo que representa tener un software de contabilidad basado en la nube, el cual se llama Alegra y será utilizado por el contador.

4.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Estado de flujo del efectivo					
Kaolati					
	Años proyectados				
Flujo de efectivo sobre actividades de operación	2018	2019	2020	2021	2022
Efectivo recibido de clientes	\$ 88.372,16	\$ 139.189,92	\$ 146.160,72	\$ 153.470,64	\$ 161.119,68
(-) Efectivo pagado por mercancía / servicios	\$ 30.930,26	\$ 43.973,38	\$ 43.056,90	\$ 42.913,13	\$ 43.307,33
(-) Efectivo pagado por merma	\$ 4.418,61	\$ 6.959,50	\$ 7.308,04	\$ 7.673,53	\$ 8.055,98
(-) Efectivo pagado por sueldos y otros gastos operativos	\$ 31.524,39	\$ 60.600,29	\$ 65.995,71	\$ 71.419,34	\$ 76.902,87
(-) Efectivo pagado por intereses y amortización	\$ 12.552,84	\$ 11.929,91	\$ 11.213,55	\$ 10.389,73	\$ 9.442,34
(-) Efectivo pagado por impuestos	\$ 2.632,89	\$ 4.884,32	\$ 5.848,03	\$ 6.967,45	\$ 7.754,76
(-) Depreciación	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 933,33	\$ 100,00	\$ 100,00
(-) Otros	\$ 717,98	\$ 1.260,92	\$ 1.450,52	\$ 1.670,75	\$ 1.825,64
Total efectivo previsto por actividades de operación	\$ 4.661,86	\$ 8.648,28	\$ 10.354,65	\$ 12.336,72	\$ 13.730,76
Flujo de efectivo por actividades de inversión					
Efectivo por la compra de activos fijos	\$ 4.420,00				
Efectivo pagado por activos diferidos	\$ 5.905,54				
Total de efectivo por actividades de inversión	\$ 10.325,54				
Incremento (decremento) de efectivo durante el periodo	\$ -5.663,68				
Efectivo al final del periodo 2018	\$ -5.663,68				

Tabla 21: Flujo de caja proyectado

Fuente: (Peñañiel, 2017)

4.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO

El análisis de factibilidad representa que tan rentable es el negocio y si se podrán obtener los resultados esperados.

Inversión inicial = \$ 27.996,06

Flujo de ingresos	
A	
AÑO	VALOR
1	\$ 88.372,16
2	\$ 139.189,92
3	\$ 146.160,72
4	\$ 153.470,64
5	\$ 161.119,68
TOTAL	\$ 688.313,12

Flujo de egresos	
B	
AÑO	VALOR
1	\$ 83.710,30
2	\$ 130.541,64
3	\$ 135.806,07
4	\$ 141.133,92
5	\$ 147.388,92
TOTAL	\$ 638.580,84

Flujo de efectivo Neto	
A-B	
AÑO	VALOR
1	\$ 4.661,86
2	\$ 8.648,28
3	\$ 10.354,65
4	\$ 12.336,72
5	\$ 13.730,76

Formulación de datos		\$ -27.996,06
f1=	\$ 4.661,86	\$ 4.661,86
f2=	\$ 8.648,28	\$ 8.648,28
f3=	\$ 10.354,65	\$ 10.354,65
f4=	\$ 12.336,72	\$ 12.336,72
f5=	\$ 13.730,76	\$ 13.730,76
n=	5 años	
i=	10%	
Io=	\$ 27.996,06	
	VAN	\$ 8.120,81
	TIR	19%

Tabla 22: Análisis de factibilidad

Fuente: (Peñañiel, 2017)

4.6.1 *Valor Actual Neto (VAN)*

El valor actual neto (VAN) es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable.

Una manera de establecer el VAN es mediante la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = \text{Beneficio neto actualizado (BNA)} - \text{Inversión}$$

El BNA es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado, que ha sido actualizado mediante una tasa de descuento (TD). Esta última es la tasa de rendimiento o rentabilidad mínima que se espera obtener. $\text{VAN} < 0$ el proyecto no es rentable. Cuando la inversión es mayor que el BNA (VAN negativo o menor que 0) significa que no se satisface la TD. $\text{VAN} = 0$ el proyecto es rentable, porque ya está incorporado ganancia de la TD. Cuando el BNA es igual a la inversión (VAN igual a 0) se ha cumplido con la TD. $\text{VAN} > 0$ el proyecto es rentable. Cuando el BNA es mayor que la inversión (VAN mayor a 0) se ha cumplido con dicha tasa y, además, se ha generado una ganancia o beneficio adicional. (conexiónesan, 2017)

El VAN obtenido es de \$8.120,81; siendo este un valor positivo, se puede decir que el proyecto es viable y por lo tanto rentable.

4.6.2 *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN de una inversión sea cero. Con base en la regla de la TIR, una inversión es aceptable si la TIR excede el rendimiento requerido. De lo contrario debe rechazarse. (Stephen A. Ross, 2010)

En términos conceptuales, puede entenderse como la tasa de interés máxima a la que es posible endeudarse para financiar el proyecto, sin que genere pérdidas. (buenosnegocios.com, 2013)

La TIR obtenida en la Tabla 12: Análisis de Factibilidad es de 19%; como es mayor a la tasa de requerimiento del 10%, esta inversión es rentable.

4.6.3 Relación Beneficio/ Costo (B/C)

El índice beneficio/costo (I B/C), también conocido como relación beneficio/costo compara directamente, como su nombre lo indica, los beneficios y los costos de un proyecto para definir su viabilidad.

Para calcular la relación B/C se halla primero la suma de todos los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costos también descontados. (conexiónesan, 2017)

Para saber si un proyecto es viable bajo este enfoque, se debe considerar la comparación de la relación B/C hallada con 1. Así: Si $B/C > 1$, esto indica que los beneficios son mayores a los costos. En consecuencia, el proyecto debe ser considerado. $B/C = 1$, significa que los beneficios igualan a los costos. No hay ganancias. Existen casos de proyectos que tienen este resultado por un tiempo y luego, dependiendo de determinados factores como la reducción de costos, pueden pasar a tener un resultado superior a 1. $B/C < 1$, muestra que los costos superan a los beneficios. En consecuencia, el proyecto no debe ser considerado. (conexiónesan, 2017)

Suma ingresos	\$510.049,19
Suma egresos	\$473.932,32
Costos-inversión	\$ 501.928,38
B/C	1,02

Tabla 23: Relación beneficio/ costo

Fuente: (Peñañiel, 2017)

Debido a que B/C es mayor a 1, esto indica que los beneficios son mayores a los costos y el proyecto es viable. Es decir que por cada dólar que se invierte, se gana \$0,2.

4.6.4 Periodo de recuperación

El tiempo que se demore en recuperar el dinero invertido, se vuelve muy importante, ya que de esto dependerá cuan rentable es, y qué tan riesgoso será llevarlo a cabo. Cuanto más corto sea el periodo de recuperación, menos riesgoso será el proyecto. (Leyton, 2015)

	FLUJO	FLUJO ACUMULADO
1	\$ 4.661,86	\$ 4.661,86
2	\$ 8.648,28	\$ 13.310,15
3	\$ 10.354,65	\$ 23.664,80
4	\$ 12.336,72	
5	\$ 13.730,76	

Inversión inicial	\$ 27.996,06
Último flujo	\$ 23.664,80
Por recuperar	\$ 4.331,26
PR: Años	0,18

PR	3,18
-----------	------

Tabla 24: Periodo de recuperación

Fuente: :(Peñañiel, 2017)

La inversión se recuperará en 3,18 años; es decir, en 3 años, 2 meses y 5 días.

4.6.5 Análisis de Razones: Medidas de Rentabilidad

4.6.5.1 Margen de utilidad

Es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales (ingresos operacionales). Es la primera fuente de rentabilidad en los negocios y de ella depende la rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio. Este índice mide el rendimiento de ingresos operacionales. (Entrepreneur, 2010)

Por lo tanto, el Margen de Utilidad del Proyecto en el 2018 es de: $\$4.661,86 / \$88.372,16 = 5\%$

4.6.5.2 Retorno sobre la inversión (ROI)

El índice de retorno sobre la inversión es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión. (Crecenegocios, 2012)

La fórmula del índice de retorno sobre la inversión es:

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad neta o Ganancia} / \text{Inversión}) \times 100$$

El ROI se utiliza al momento de evaluar un proyecto de inversión: si el ROI es positivo significa que el proyecto es rentable. Pero si el ROI es menor o igual que cero, significa que el proyecto o futuro negocio no es rentable (viable). (Crecenegocios, 2012)

El ROI del Proyecto en el 2018 es de $\$4.661,86 / \$27.996,06 = 17\%$, esto significa que el proyecto es rentable.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El mercado del chocolate tipo negro en este momento está en constante crecimiento y Estados Unidos es uno de los mercados que crece más rápidamente, por lo que exportar hacia ese país es una gran oportunidad.
- Para entrar en un mercado maduro como es el estadounidense, se debe tener mucho cuidado en la elaboración de productos. Una de las mejores formas de tener credibilidad en este mercado es mediante certificaciones. Kaolati cuenta con una certificación orgánica originaria del país, la cual es del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA).
- Kaolati entrará al mercado estadounidense con una fuerte influencia sudamericana, ya sea en el nombre, el logo, los empaques y los sabores, por lo que tiene un alto nivel de diferenciación, el cual es de gran ayuda para sobresalir entre la fuerte competencia que hay en aquel país por parte de otros fabricantes de chocolate.
- El precio que se estableció de \$4,49, es un precio elevado comparado al promedio al que se venden las mejores barras de chocolate tipo negro en Estados Unidos independientemente del peso de las mismas. Este precio tiene una terminación impar (el número 9), es decir por debajo de un número redondo. El precio es elevado debido a que se utilizó la estrategia de precios descremado y también se basó en el precio de venta del chocolate Pacari, ya que es un referente del chocolate ecuatoriano.

- El crear una empresa de chocolates con una filosofía sustentable, es una de las formas más viables y modernas de poder prosperar en países donde aprecian este tipo de principios. Estados Unidos es un ejemplo de ello, donde las personas buscan ser parte de un negocio que no sólo ayuda a las personas sino también al ambiente.
- El modelo de negocio de Kaolati es un ejemplo de que se pueden ahorrar muchos costos de fabricación, al no tener que crear una fábrica desde cero. Al operar bajo el régimen de maquila, también se garantiza un producto de calidad y estandarizado, aparte de que no se tendrán que contratar trabajadores para que operen la fábrica.
- Al observar todos los indicadores del proyecto, se concluye que la propuesta para lanzar Kaolati al mercado estadounidense tendrá éxito y posibilidades de crecer a lo largo del país, siendo este un proyecto atractivo para posibles inversionistas.

5.2 RECOMENDACIONES

- Al observar la gran factibilidad de vender en un mercado donde se aprecia el chocolate negro como es Estados Unidos, se recomienda buscar otros mercados donde el chocolate Premium pueda ser valorado, como lo es el mercado europeo, un mercado que es conocido por tener una cultura de consumir chocolate en grandes cantidades y donde marcas ecuatorianas como Pacari y Hoja Verde están teniendo éxito.
- Por más fabuloso que sea el producto, si nadie lo conoce, nadie lo comprará, es por esto que es muy importante que se haga publicidad cada vez a mayor escala y conociendo mejor a nuestro cliente ideal. Se recomienda ir estudiando los

efectos que tiene la publicidad en los consumidores e ir testeando y mejorándola para que sea más efectiva con el paso de los meses.

- Al investigar las diferentes marcas de chocolate que se comercializan en Estados Unidos, se pudo observar que todas tienen variedad de productos, por lo que se recomienda ir creando y aumentando la cartera de productos para que los consumidores tengan la oportunidad de conocer más a la marca y de esta manera poder ser fieles a la misma.
- Dar la oportunidad a los consumidores de poder comprar los productos a través de la página web para así facilitarles su compra y crear más comodidad, ya que no todas las personas están dispuestas a salir de su casa para sólo comprar pocos productos.
- Aprovechar los incentivos y apoyo que promueve el gobierno mediante Pro Ecuador, donde se puede participar en las asesorías, capacitaciones, programas y proyectos que se ofrecen. Estos incentivos ayudarán a crecer cualquier negocio que utilice tenga la posibilidad de exportar a mercados internacionales.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

PRO ECUADOR. (2018). *Alianza para el emprendimiento e innovación*. Obtenido de <http://www.aei.ec/wp-content/uploads/2017/10/GuiaExportador-2017.pdf>

5fuerzasdeporter. (2018). *5fuerzasdeporter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Actualitix. (10 de Enero de 2016). *World Atlas - statistics by country*. Obtenido de <https://es.actualitix.com/pais/usa/estados-unidos-pib-per-capita.php>

Alba. (2017). Obtenido de <https://www.alba.com.ar/es/inspiraciones/purpura-el-color-de-la-realeza>

Alter Eco. (2018). *Alter Eco*. Obtenido de <http://www.alterecofoods.com/our-story/>

Alter Eco. (2018). *Elter Eco*. Obtenido de <http://www.alterecofoods.com/our-story/>

Ansoff. (2001). *Matriz Ansoff*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff

Aragundi, E. R. (2016). *Panatlantic Logistics S.A.* Obtenido de <http://www.panatlantic.com/nosotros>

Ashley. (Octubre de 2013). *spit up is the new black*. Obtenido de <http://www.spitupisthenewblack.com/wp-content/uploads/2013/10/Sweetriot-S-5932.jpg>

Banco Mundial. (2016).

Banco Santander, S. (Agosto de 2017). ESTADOS UNIDOS: LLEGAR AL CONSUMIDOR. <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>.

banEcuador. (2018). *banecuador*. Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/simulador-de-credito/>

BanEcuador. (2018). *BanEcuador*.

BeeGreen. (2018). *BeeGreen*. Obtenido de <http://www.2beegreen.ca/fooddrink/149-giddy-yoyo-chocolate.html>

Bejarano, N. (s.f.). *Historia de la moda*. Obtenido de • <http://eprints.ucm.es/41612/1/T38532.pdf><https://www.taringa.net/posts/femme/7311351/Historia-de-la-moda-Decadas-60-70-80-90-00-10-parte3.html>

Benken. (2012). *Moda años 60*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=moda+a%C3%B1os+60&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwizzDvMXWAhWE7SYKHx4mCBcQ_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=0US8EMTP35B3CM

Bhenk, B. (2016). *Los angeles de Victoria Secret*. Obtenido de <http://www.sapiensco.com/blog/2011/12/victorias-secret-el-marketing-de-los-angeles/>

Bloomberg. (2017). *Bloomberg*. Obtenido de <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=4277008>

boletinagrario. (2018). *boletinagrario*. Obtenido de <https://boletinagrario.com/ap-6,cacao,321.html>

buenosnegocios.com. (8 de Enero de 2013). *buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>

Business Wire. (17 de Septiembre de 2013). *Business Wire*. Obtenido de https://mms.businesswire.com/media/20130917006655/en/383057/5/Sprouts_PR.jpg

Cerem Comunicación. (11 de Abril de 2016). *Cerem* . Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estrategias-de-precio-descremado>

Chocolatenoise. (2017). *Chocolatenoise*. Obtenido de <http://www.chocolatenoise.com/tcho-chocolate/>

CNN en español. (18 de Julio de 2017). *CNN*. Obtenido de <http://cnnespanol.cnn.com/2017/07/18/el-dolar-se-desploma-tras-la-ultima-derrota-de-trump-para-derogar-el-obamacare/>

conexiónesan. (24 de Enero de 2017). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/fundamentos-financieros-el-valor-actual-neto-van/>

conexiónesan. (24 de Enero de 2017). *conexiónesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-indice-beneficiocosto-en-las-finanzas-corporativas/>

Content, R. R. (2017). *marketingdecontenidos*. Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/plaza-en-el-marketing/>

CONTROLUNION. (2017). Obtenido de <http://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/organico/usda-nop>

Correos del Ecuador. (2018). *Correos del Ecuador*. Obtenido de <https://www.correosdelecuador.gob.ec/exporta-facil/>

Crecenegocios. (7 de Noviembre de 2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>

Cruz, C. (18 de Julio de 2017). *cnet*. Obtenido de <https://www.cnet.com/es/noticias/app-de-google-quiere-ayudar-companias-a-mejorar-contratacion-de-empleados/>

Cuesta, A. (23 de Junio de 2017). *MOBILE WORL LIVE*. Obtenido de <https://www.mobileworldlive.com/spanish/trump-quiere-que-los-estados-unidos-sean-lideres-en-tecnologia/>

DAN, S. (9 de Abril de 2008). *sfist*. Obtenido de http://sfist.com/2008/04/09/sfist_interview_16.php

Definición.de. (2017). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/producto/>

Definición.de. (2017). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/precio/>

Definición.De. (2018). Obtenido de <https://definicion.de/tercerizacion/>

Definición.De. (2018). *Definición.De*. Obtenido de <https://definicion.de/nativo/>

DefiniciónABC. (2018). *DefiniciónABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/geografia/latinoamerica.php>

Dommy, B. (2016). *Historia de Victoria Secret*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/53/14235/curiosa-historia-marca-victoria-secret.html>

ECUADOR, P. (Julio de 2015). *Proecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_PPM2015_CHOCOLATE_ESTADOSUNIDOS.pdf

EL TIEMPO. (10 de Enero de 2016). Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16477086>

EL UNIVERSO. (6 de Abril de 2017). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/06/nota/6125510/precios-baja-cacao-alarman-sector>

Entrepreneur. (11 de Octubre de 2010). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/263733>

Erehon. (2018). *Erehon*. Obtenido de <http://www.erewhonmarket.com/our-story/>

Erehon. (2018). *Erehon*. Obtenido de <http://www.erewhonmarket.com/mission/>

ESE Business School. (2016). *ccs*. Obtenido de https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Estudio_Mermas_2016.pdf

Espinoza, S. (2015). *Marketing integral*. Obtenido de <http://www.merkactiva.com/blog/el-secreto-de-victoria-es-el-marketing-integral/>

Facebook. (2018). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/help/201828586525529>

Facebook. (2018). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/help/1619933081666273>

Firestone, E. (s.f.). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Fluid creative. (2018). *Fluid creative*. Obtenido de <http://fluidcreative.ca/portfolio/theo-chocolate/>

food and thought. (2018). *food and thought*. Obtenido de <https://foodandthought.com/about/>

food and thought. (2018). *food and thought*. Obtenido de <https://foodandthought.com/>

Food Brokers USA. (2014). *Food Brokers USA*. Obtenido de <https://www.foodbrokersusa.com/faq>

Fresco Community Market. (2018). *Fresco Community Market*. Obtenido de <http://www.frescomarkets.com/index.html>

Garcia, C. (1 de Febrero de 2005). *Delicious Living*. Obtenido de <http://deliciousliving.com/business/why-i-do-what-i-do-jon-stocking-founder-and-president-endangered-species-chocolate-company>

- GESTIÓN. (19 de Julio de 2017). Obtenido de <http://gestion.pe/politica/latinos-estados-unidos-estan-comprando-menos-advierde-minorista-2195411>
- Giddy Yoyo. (2018). *Giddy Yoyo*. Obtenido de <https://shop.giddyoyo.com/about/>
- Giddy Yoyo. (2018). *Giddy Yoyo*. Obtenido de <https://shop.giddyoyo.com/about/>
- Giller, M. (13 de Julio de 2017). *FOOD REPUBLIC*. Obtenido de <http://www.foodrepublic.com/2017/07/13/tcho-chocolate/>
- GLOBE NEWSWIRE. (17 de Febrero de 2011). *NBC NEWS*. Obtenido de http://www.nbcnews.com/id/41652031/ns/business-press_releases/t/fresco-community-market---store-heart/#.Wm9bsKjblU
- Gonzales, J. (2017). *Dimensiones del Branding*. Obtenido de <http://thinkandsell.com/blog/las-7-dimensiones-del-branding-iv-el-posicionamiento-de-marca/>
- Google. (2018). *Google*. Obtenido de <https://support.google.com/adwords/answer/2459326>
- Google. (2018). *Google*. Obtenido de <https://support.google.com/adwords/answer/116495>
- goop. (2018). *goop*. Obtenido de <https://goop.com/specialty/california/los-angeles/hollywood/the-oaks-gourmet/>
- Green & Black's. (2018). *Green & Black's*. Obtenido de <https://www.greenandblacks.co.uk/our-story>
- Green & Black's. (2018). *Green & Black's*. Obtenido de <https://www.greenandblacks.co.uk/ethically-sourced-cocoa>
- Green & Black's. (2018). *Green & Black's*. Obtenido de <https://www.greenandblacks.co.uk/our-story>
- grupo éxito. (2011). *grupo éxito*. Obtenido de https://www.grupoexito.com.co/phocadownload/proveedores/2-Manual_de_Proveedores_2011.pdf
- Henneberry, R. (16 de Febrero de 2016). *Digitalmarketer*. Obtenido de <https://www.digitalmarketer.com/customer-avatar-worksheet/>
- INEC. (2011). *Nivel socioeconómico Agregado*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/webinec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- infobae. (28 de Abril de 2017). *infobae*. Obtenido de <http://www.infobae.com/america/eeuu/2017/04/28/la-economia-de-estados-unidos-crecio-07-en-el-primer-trimestre-de-2017-la-peor-marca-en-tres-anos/>
- Itmesio. (2012). *Jeroglíficos*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=destreza+del+hombre+cavernario&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwik7ZmsucXWAhXGKiYKHbhzCc0Q_AUICigBiw=1366&bih=613#imgsrc=1RnQWSWGBXAktM
- Ivanovic, I. C. (2004). *Proyectacolor*. Obtenido de <http://www.proyectacolor.cl/significados-del-color/color-a-color/dorado/>

- Izaguirre, M. R. (31 de Octubre de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cacaosuyo-2015-sido-ano-consolidacion-235985>
- Josefa González Santana, M. C. (2014). *TÉCNICAS BÁSICAS DE MERCHANDISING*. Madrid: Mercurio Editorial.
- Krulos, T. (10 de Diciembre de 2015). *SCANDINAVIAN TRAVELER*. Obtenido de <https://scandinaviantraveler.com/en/food-drink/meet-katrina-markoff-chicagos-luxury-chocolate-maker>
- Kyono. (2002). *Corset Ganador*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=roxey+ann+corset&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUK Ewin4MmdwsXWAhVCPiYKHUGsBLUQ_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=1vgKW7qOetMd_M
- Las 5 Fuerzas de Porter. (2018). *5 Fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Leyton, R. U. (18 de Febrero de 2015). *gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>
- Lina, B. (2017). *Victoria Secret*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/342996133/Caso-Victoria-Secret>
- Loaysa. (2000). *Hombre carvenario*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=destreza+del+hombre+cavernario&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwik7ZmsucXWAhXGKiYKHbhzCc0Q_AUICigBiw=1366&bih=613#imgsrc=1RnQWSWGBXAktM
- Lopez. (2016). *Moda* . Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=moda+actual&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwig6NaDwcXWAhUC4CYKHcb1ArUQ_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=LOBWE4m7akaYDM:
- Lopez. (2017). *Matriz BCG*. Obtenido de <http://www.matrizbcg.com/>
- Lopez, M. (2017). *Mode de Victoria Secret*. Obtenido de <https://marketingbusinessmoda.wordpress.com/2012/11/11/victoria-secrets/>
- marketingdirecto. (2018). *marketingdirecto.com*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/presupuesto-de-comunicacion>
- Maseri, S. G. (2 de Junio de 2017). *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/mundo/eeuu-y-canada/consecuencias-de-la-salida-de-estados-unidos-del-acuerdo-climatico-de-paris-94740>
- Meyer. (2015). *Moda años 90*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=MODA+A%C3%91OS+90&source=lnms&tbn=is>

ch&sa=X&ved=0ahUKEwjw9ZCMv8XWAhXISyYKHWOkBakQ_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=hPSVRMh1Zz2_-M

Michniewicz. (2016). *Tiendas Victoria's Secret*. Obtenido de <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/10/04/victoria-secret/>

Michniewicz. (2016). *Facebook Victoria Secret*. Obtenido de <https://mktadstrategies.wordpress.com/2016/10/04/victoria-secret/>

MIFIC. (2014). *Ministerio de Fomento, Industria y Comercio*. Obtenido de <http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20CNPE/Fichas%20producto%20mercado%202014/Chocolate%20EEUU%20ok.pdf>

Miro, R. (2017). *Estrategias de crecimiento*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>

Mónica, O. (2017). Target.

Monyu. (2014). *Moda años 70*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?biw=1366&bih=613&tbm=isch&sa=1&q=moda+a%C3%B1os+70&oq=moda+a%C3%B1os+70&gs>

Monyu. (2014). *Moda años 80*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=moda+a%C3%B1os+80&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiUolzRvsXWAhVGvYKHZ6eBDQQsAQIJA&biw=1366&bih=613#imgsrc=qwKkffU3aW-SJM>

MONZÓN, A. (25 de Febrero de 2017). *El Independiente*. Obtenido de <https://www.elindependiente.com/economia/2017/02/25/el-chocolate-esta-en-crisis/>

MONZÓN, A. (25 de Febrero de 2017). *EL INDEPENDIENTE*. Obtenido de <https://www.elindependiente.com/economia/2017/02/25/el-chocolate-esta-en-crisis/>

Mother. (Marzo de 2013). *ads of the world*. Obtenido de http://www.adsoftheworld.com/media/print/green_blacks_butterscotch

Munner. (2010). Obtenido de Fantasy Bra: https://www.google.com.ec/search?q=victoria%27s+secret+fashion+show+2016&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiK75m4zcXWAhXFTSYKHZYtAd0Q_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=ewR1YQkfyzbNTM

Munner. (2010). *Victoria Secret Fashion Show*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=victoria%27s+secret+fashion+show+2016&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiK75m4zcXWAhXFTSYKHZYtAd0Q_AUICigB&biw=1366&bih=613#imgsrc=ewR1YQkfyzbNTM

Newberry, C. (9 de Febrero de 2017). *hootsuite*. Obtenido de <https://blog.hootsuite.com/es/publicidad-en-instagram-pinterest/>

NOTE, T. (10 de Junio de 2015). *thenote*. Obtenido de www.thenote.c

Núñez, V. (2018). *Vilma Núñez*. Obtenido de <https://vilmanunez.com/cuando-cuesta-anuncio-facebook-ads-guia-precios/>

OHh publicidad exterior. (30 de Enero de 2017). *OHh publicidad exterior*. Obtenido de <http://oohpublicidad.cl/blog/duracion-de-una-campana-de-publicidad-exterior>

OLDENBURG, F. (7 de Julio de 2017). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/fueradeserie/gastro>

Pacari. (2017). *Pacari Premium Organic Chocolate*. Obtenido de <https://pacarichocolate.us/t/chocolate-bars>

Pacari. (2018). *Pacari*. Obtenido de <https://www.pacarichocolate.com/historia>

Pacari. (2018). *Pacari*. Obtenido de <https://pacarichocolate.us/about>

Pacari. (2018). *Pacari*. Obtenido de <https://www.pacarichocolate.com/historia>

Pacari. (2018). *Pacari*. Obtenido de <http://www.pacarichocolate.cl/>

Pacheco. (2017). *Matriz FODA*. Obtenido de https://www.google.com.ec/search?q=matriz+foda&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjHsea0ps3XAhWGOSYKHQBdBdkQ_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgsrc=rOu_hxx193YuM

Pacyniak, B. (1 de Febrero de 2017). *Candy Industry*. Obtenido de <https://www.candyindustry.com/ext/resources/Sweet-And-Healthy/Vosges-New-Year-bar-900.jpg?1485965253>

Paniagua, E. (17 de Enero de 2018). *EL MUNDO*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/economia/2018/01/13/5a5a11bc268e3e0b638b45f6.html>

Pascha. (2018). *PASCHA organic*. Obtenido de <http://paschachocolate.com/our-organic-chocolate-story/>

PASCHA. (2018). *PASCHA ORGANIC*. Obtenido de <http://paschachocolate.com/our-organic-chocolate-story/>

PASCHA. (2018). *PASCHA ORGANIC*. Obtenido de <http://paschachocolate.com/our-chocolate/3-5oz-chocolate-bars/>

Pavlović, S. (20 de Abril de 2015). *REAL*. Obtenido de <http://responsibleeatingandliving.com/favorites/simon-lester-pascha-chocolate/>

Peñafiel, R. (Octubre de 2017). Quito.

Peñafiel, R. (2017). Obtenido de http://www.edcolours.com.au/in_store_vm

Peñafiel, R. (2018).

Peñafiel, R. (2018).

Peñafiel, R. (2018).

Peñafiel, R. (2018).

Peñafiel, R. (2018).

Peñafiel, R. (25 de Enero de 2018). Cuadro comparativo marcas de chocolate. Quito, Ecuador.

- Perla Organic Chocolate. (2018). *Perla Organic Chocolate*. Obtenido de http://www.perlaorganicchocolate.com/index_es.html
- Pinterest. (2018). *Pinterest*. Obtenido de <https://co.pinterest.com/pin/394627986089002039/>
- Prepared Foods. (31 de Marzo de 2017). *Prepared Foods*. Obtenido de <https://www.preparedfoods.com/articles/119596-new-alter-eco-chocolate-varieties>
- Pro Ecuador. (9 de Enero de 2015). *Pro Ecuador*. Obtenido de https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/RUTA_PRO-ECUADOR_2015-2-02.jpg
- PRO ECUADOR. (2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/institucional/quienes-somos/>
- PRO ECUADOR. (2017). *PRO ECUADOR*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/cif-costo-seguro-y-flete/>
- PROCOMER. (27 de Junio de 2016). *PROCOMER*. Obtenido de <http://www.procomer.com/es/noticias/mercado-del-chocolate-en-estados-unidos-alcanzar-us-30-000-millones-en-2021>
- PROECUADOR. (Julio de 2015). *Proecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_PPM2015_CHOCOLATE_ESTADOSUNIDOS.pdf
- ProFlowers. (25 de Julio de 2011). *ProFlowers*. Obtenido de <https://www.proflowers.com/blog/top-10-chocolate-festivals-in-the-usa>
- Puon, L. (7 de Julio de 2013). *Merca2.0*. Obtenido de <https://www.merca20.com/definicion-de-publicidad/>
- Rambaldi, M. (28 de Enero de 2017). *UNIVISIONNOTICIAS*. Obtenido de <http://www.univision.com/noticias/politica/estos-son-los-39-principales-decretos-firmados-por-trump-explicados>
- RT en español. (20 de Enero de 2017). Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/228987-primeras-acciones-trump-presidente>
- Rubin, C. (5 de Noviembre de 2015). *skubana*. Obtenido de https://www.skubana.com/wp-content/uploads/2015/11/Thrive_FB_Banner-1.jpg
- Sabaté, J. (28 de Noviembre de 2016). *eldiario.es*. Obtenido de http://www.eldiario.es/consumoclaro/por_derecho/aceite-palma-perjudicial-enfermedades-coronarias-medio-ambiente_0_580942112.html
- Salvador, R. (23 de Julio de 2017). *LA VANGUARDIA*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/economia/20170723/4331287868/tiendas-fisicas-sufren-competencia-ecommerce-movil.html>
- Sanay, K. (17 de Agosto de 2015). *SanDiegoRed*. Obtenido de <http://www.sandiegored.com/es/noticias/103309/Estados-Unidos-es-el-pais-que-menos-gasta-en-comida>
- Sanchez. (2008). *World Socks*. Obtenido de <http://worldsocksjc.com/website/#>

- Santander. (2010). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Santander. (2015). *Santander Trade Portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Sarabia, D. (14 de Diciembre de 2017). *eldiario.es*. Obtenido de http://www.eldiario.es/cultura/tecnologia/consecuencias-neutralidad-Red-afecta-Espana_0_718128550.html
- Schneider, H. (14 de Junio de 2017). *REUTERS*. Obtenido de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN19X100-OU SLB>
- Soraya, C. H. (2000). *SISBIB*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/precios_psico.htm
- SPROUTS FARMERS MARKET. (2017). *Sprouts*. Obtenido de <https://www.sprouts.com/about-us>
- Stephen A. Ross, R. W. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas. México: McGRAW-HILL.
- Suarez, L. (2016). *Estrategias de Branding*. Obtenido de <https://www.merca20.com/5-pasos-para-crear-una-estrategia-de-branding-exitosa/>
- Sweetriot. (2018). *Sweetriot*. Obtenido de <http://sweetriot.com/riot/about-the-riot/our-story/>
- Sweetriot. (2018). *Sweetriot*. Obtenido de <http://sweetriot.com/riot/about-the-riot/social-mission/>
- Tcho. (2017). *Tcho*. Obtenido de <https://tcho.com/collections/eating/products/dark-chocolate-mint-chip-gelato-70g-bar>
- TCHO. (2018). *TCHO*. Obtenido de <https://tcho.com/pages/explore>
- Telégrafo, E. (24 de Julio de 2016). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-lidera-la-produccion-de-cacao-fino-de-aroma>
- The Full helping. (8 de Marzo de 2014). *The Full helping*. Obtenido de <https://www.thefullhelping.com/la-adventures-part-1/erewhon-market/>
- The Oaks Gourmet Market. (2018). *The Oaks Gourmet Market*. Obtenido de <https://www.theoaksgourmet.com/index.html>
- The Oaks Gourmet Market. (2018). *The Oaks Gourmet Market*. Obtenido de <https://www.theoaksgourmet.com/aboutus.html>
- Theo. (2018). *Theo*. Obtenido de <https://www.theochocolate.com/blog/what-makes-theo-different/>
- Theo. (2018). *Theo*. Obtenido de <https://www.theochocolate.com/learn/>
- Theo. (2018). *Theo*. Obtenido de <https://www.theochocolate.com/blog/our-story/>

- Theo. (2018). *Theo*. Obtenido de <https://www.theochocolate.com/blog/what-makes-theo-different/>
- Thompson, I. (Agosto de 2007). *Promonegocios.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Thompson, I. (Junio de 2010). *MarketingIntensivo.com*. Obtenido de <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion/que-es-promocion.html>
- Thrive Market. (2018). *Thrive Market*. Obtenido de <https://thrivemarket.com/our-mission>
- Villanueva, P. (23 de Febrero de 2017). *Marketing Ecommerce*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/comercio-electronico-en-el-mundo-en-2017/>
- Vosges. (2018). *Vosges*. Obtenido de <https://www.vosgeschocolate.com/story>
- Vosges chocolate. (2018). *Vosges chocolate*. Obtenido de <https://www.vosgeschocolate.com/story>
- Waisman, A. (4 de Febrero de 2018). *LA NACION*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2106235-neutralidad-en-internet-por-que-tanta-discusion>
- Waits, K. (15 de Diciembre de 2010). *WiseBread*. Obtenido de <http://www.wisebread.com/cheat-sheet-retail-markup-on-common-items>
- Waldron, S. (10 de Agosto de 2017). *Justmeans*. Obtenido de <http://justmeans.com/blogs/green-blacks-chocolate-launches-products-without-the-fairtrade-label>
- Warehous & Logistic News. (17 de Enero de 2017). *Warehous & Logistic News*. Obtenido de <http://warehousenews.co.uk/2017/01/thrive-market-usa/>
- Watt, A. (24 de Noviembre de 2015). *Candy industry*. Obtenido de <https://www.candyindustry.com/articles/87055-endangered-species-chocolate-announces-new-partners-for-10-giveback-program>
- wikiEOI. (2012). *wikiEOI*. Obtenido de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Finanzas._El_Plan_Financiero_en_Proyectos_de_negocio
- Wikipedia. (2017). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Horchata_de_arroz
- Wix. (2018). *Wix*. Obtenido de <https://es.wix.com/about/us>
- Wix. (2018). *Wix*. Obtenido de <https://www.wix.com/my-account/sites/f4315a64-5d40-4961-9599-171467598711/apps/wix-stores/overview>
- Wylie, M. (21 de Julio de 2017). *CHICAGO BUSINESS JOURNAL*. Obtenido de <https://www.bizjournals.com/chicago/news/2017/07/21/katrina-markoff-launched-vosges-haut-chocolat.html>

ANEXOS

ANEXO 1: Cotizaciones para presupuestos

Cotización 1

Estimados

Un gusto saludarlos

En conformidad al trabajo realizado adjunto sirvanse encontrar los dossiers de los productos:

1. CHOCOLATE 63% CACAO CON YERBA MATE Y NARANJA
2. CHOCOLATE 57% CACAO CON HIERBAS ANDINAS

Dentro de cada una de las carpetas ustedes van a encontrar la documentación de respaldo de cada uno de sus productos favor tener esta información en formato digital o físico a fin de que si la entidad les hace un control posterior puedan respaldar la inspección. Adicional favor tengan en cuenta del análisis de estabilidad que se esta realizando en el laboratorio de referencia LABOLAB.

De igual forma describo los valores a ser cancelados respecto a la cotización enviada:

Valor 2 notificaciones sanitarias: 640.00 USD

Categorización y permiso de funcionamiento: 100.00USD

Total: 740.00USD

Favor si fuesen tan gentiles de realizar la respectiva transferencia con los siguientes datos

Nombre: Nancy Alexandra Montesdeoca Pacheco

Banco: Pichincha

Cuenta de ahorros: 5722579500

Correo: namp_84@hotmail.com

Cualquier inquietud o requerimiento me lo hacen conocer, será un gusto poder ayudarlos

Cotización 2



Quito, 10 de Julio del 2017

Estimado Carola

Reciba un cordial saludo de mi parte y de antemano le agradezco la oportunidad que hoy me brinda para poder trabajar con usted. A continuación adjunto la cotización del diseño packaging para sus productos. Tenga por hecho que se ha tomado las consideraciones necesarias para que este presupuesto cumpla con las expectativas deseadas.

Chocolate

Naming de la marca	\$400
Diseño de logotipo marca	\$400
Diseño packaging caja inicial	\$1000
Adaptación de diseño packaging a otro sabor	\$500

Forma de Pago:

En diseño se solicita el 50% a la entrada y el 50% al acta de entrega.

Por favor tomar en cuenta las siguientes observaciones:

- Estos costos no incluyen IVA.
- Se espera que su empresa nos provea de los contenidos (información).
- Los diseños aprobados serán de propiedad exclusiva de su empresa.
- Si el cliente requiere algún tipo de servicio extra que no entre dentro de esta cotización se añadirá el valor del nuevo servicio.
- El costo de las fotografías e ilustraciones no están incluidas en el precio final

No dude en contactarnos si tiene alguna inquietud, espero que podamos comenzar a trabajar juntos.

Muy atentamente

José Luis García Eguiguren
Director Creativo Gworkshop
Master Packaging Design

Tomás Bermur N39-219 y Urrutia,
1er piso, Quito-Ecuador.
(593) 9.9.500.0125
(593) 2.226.3053
jleguiguren@gworkshopdesign.com
info@gworkshopdesign.com
www.gworkshopdesign.com

GWORKSHOP
PACKAGING DESIGN & BRANDING STUDIO

NANCY MONTESDEOCA PACHECO

REGISTROS Y NOTIFICACIONES SANITARIAS - OTRAS AUTORIZACIONES
SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD - PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO

COTIZACIÓN

04/05/2017

DATOS DEL CLIENTE:

Nombre: CAROLA TERÁN

Teléfonos: 022491112

Mail: carolateran645@hotmail.com

VALORES A PAGAR CONSULTORIA		
DESCRIPCION DEL SERVICIO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (USD)
INSCRIPCIÓN DE NOTIFICACIONES SANITARIAS	1	330
INSCRIPCIÓN DE NOTIFICACIONES SANITARIAS	2-5	320
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO ARCSA	1	50
CATEGORIZACIÓN DEL MIPRO	1	50
VALORES A PAGAR DENTRO DE LAS ENTIDADES		
ANÁLISIS DE LABORATORIO	N/A	Este valor tiene relación al producto a ser evaluado. (300-600)
TOKEN	1	De 50 a 60
PAGO TASA ARCSA DE LAS NOTIFICACIONES SANITARIAS	1	ARTESANO/MICROEMPRESA: 104,53 PEQUEÑA: 340,34
PAGO TASA ARCSA DEL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO	1	ARTESANO/MICROEMPRESA: 0 PEQUEÑA: 131.76

1

Fono: 0999752019 - 022921905
namp_84@hotmail.com

Proforma de costo de molde tableta de 50 grms

Fantasia
de Chocolate

Estimada
Carola Terán
Presente.-

A continuación detallo el costo de la elaboración de un molde para una tableta de 50grs (4tabletas por molde).

Diseño molde



Las medidas de la tableta serian aproximadamente de 7.5x8.5x0.8 cm

El costo sería de 1.75 ctvs. Más iva por molde.

➤ Para más información: Nelson Salazar 0987923209 o Susana Salazar 0986309870

Correo electrónico: moldeplast@gmail.com / nelrap@hotmail.com



Proforma de costo de molde tableta

Estimada

Carola Teran

Presente.-

A continuación detallo el costo de la elaboración de un molde personalizado para una tableta de 50 grs.

Los costos de la elaboración de la matriz el cual le incluirían 10 moldes en PVC sería de 150 dólares el material con el cual trabajamos es plástico PVC El (poli cloruro de vinilo) de 520 micras El tiempo mínimo de elaboración de matriz es de 15 días que puede variar de acuerdo a la complejidad.

- El pago de la matriz se hará. El 50% de adelanto y el otro 50% a la hora de aprobar la matriz.
- El costo de matriz es único.

NOTA:

- En cliente debe informar de cualquier cambio antes de hacer la matriz ya que el costo sería por otro matriz.

Para más información: Nelson Salazar 0987923209 o Susana Salazar 0986309870
Correo electrónico: moldeplast@gmail.com / nelrap@hotmail.com

Cotización 5

Estimada Carola,

Adjunto las respuestas junto a sus preguntas.

Cualquier inquietud, no dude en comunicarme.

--

Saludos cordiales

Carol Marcial Verdesoto
Presidenta CHOCOFACADI
Perla Organic Chocolate

Dirección: Calle Leonor Rosales N4528 Y Camilo Egas
Teléfonos: 593-983346558/ 593-23342187
www.perlaorganicchocolate.com
Ecuador

El 10/07/2017 a las 15:01, carola teran escribió:

Buenas tardes Carol,

Nosotros ya elegimos las formulaciones que queremos para nuestras barras, pero tenemos algunas preguntas:

- 1) ¿Usted puede hacer 1.000 barras con un porcentaje de cacao y las otras 1.000 con otro porcentaje? Ejm: 60% cacao de un sabor y 70% cacao de otro sabor. SI ES FACTIBLE
- 2) Queríamos hacer el primer sabor con inclusión y el otro sabor mezclado, ¿Cuál es la diferencia en costos de hacer con inclusión o mezclado? En caso de ser mezclado, ¿cuál sería la granulometría? EL MICRAJE ES DE 19 MICRAS- La diferencia en costos es de 0,02 centavos.
- 3) ¿Cuánto nos va a cobrar por la maquila, teniendo en cuenta que nosotros le daríamos el cacao y la manteca de cacao? Si nos puede hacer una cotización le agradecería mucho. El costo por barra mezclado es de 0,60 centavos y de barras por inclusión 0,62 centavos.

Saludos,

ANEXO 2: Idea original de la marca

La marca en un principio se iba a llamar Nativa cacao y los empaques iban a tener la forma de un cuadrado perfecto.

Logo de Nativa cacao



Empaque Andean herbs Nativa cacao



Empaque Yerba mate & Orange Nativa cacao

